

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Malý a střední podnik

Small and Medium – size Enterprise

Student: Lenka Zajícová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Lenka Zajícová**

Studijní obor: **Management**

Název tématu:

Malý a střední podnik

Anglický název tématu:

Small and Medium – size Enterprise

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Teoretické vymezení problému
2. Charakteristika podniku
3. Praktická část
4. Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 440 s. ISBN 80-86122-75-1.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Manažer malé a střední firmy*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2002. 290 s. ISBN 80-248-0099-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....
student

.....
vedoucí BP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....

Lenka Zajícová

OBSAH

Úvod.....	1
1 Teoretické vymezení problému.....	2
1.1 Vymezení pojmů.....	2
1.1.1 Rodinný podnik.....	2
1.1.2 Osoba samostatně výdělečně činná.....	3
1.1.3 Role podnikatele	3
1.1.4 Vymezení malé a střední firmy.....	3
1.2 Vymezení pojmu SME podle Komise ES.....	4
1.2.1 Význam SME v tržní ekonomice EU.....	5
1.2.2 Výhody a nevýhody SME podle několika autorů.....	5
1.3 Analýza trhu	8
1.3.1 Analýza zákazníků, konkurence a dodavatelů.....	9
1.4 SWOT analýza.....	7
1.4.1 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie	8
1.5 Investice	10
1.5.1 Firemní investiční strategie	11
1.5.2 Fáze investičního procesu.....	12
2 Charakteristika podniku.....	13
2.1.1 Charakteristika prodejny v Krnově.....	13
2.1.2 Charakteristika prodejny v Krásných Loučkách.....	14
3 Praktická část	14
3.1 SWOT analýza.....	14
3.1.1 Krnov.....	14
3.1.2 Krásné Loučky.....	16
3.2 Analýza zákazníků, konkurence a dodavatelů	17
3.2.1 Zákazníci prodejny Krnov.....	17
3.2.2 Konkurence prodejny Krnov	19
3.2.3 Zákazníci prodejny Krásné Loučky	20
3.2.4 Konkurence prodejny Krásné Loučky	21
3.2.5 Dodavatelé prodejen.....	21
4 Návrhy a doporučení	27
4.1 Návrhy na řešení problémů	27
4.1.1 Návrhy pro prodejnu Krnov	27
4.1.2 Návrhy pro prodejnu Krásné Loučky.....	30
4.1.3 Rozbor nejvhodnějších variant	32
4.2 Uvedení do praxe.....	37
Závěr.....	40
Seznam použité literatury	41
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

Úvod

Podle Mikoláše (Eva Grublová a kolektiv, 2004) malé a střední podnikání plní ve společnosti řadu funkcí. Vedle ekonomické funkce (hospodaření dané firmy, reakce na místní, resp. regionální potřeby spotřebitelů, nezanedbatelný příspěvek k tvorbě domácího produktu atd.) plní důležitou funkci sociální (samozaměstnávání drobných podnikatelů, vytváření pracovních míst v obcích) a obslužnou (dovádějící příslušné výrobky a služby do blízkosti komerčního užití). Jeho místo je v procesu uspokojování individuálních potřeb (dotváření produkce do podoby podle přání jednotlivých zákazníků), plní funkci kulturně a regionálnětvornou (přispívající k vytváření všeobecné a ekonomické kultury v místě) aj.

Sdílím jeho názor, že právě posledně jmenované funkce jsou v podmínkách ČR značně nedoceny a důsledky lze vidět ve slabém zastoupení střední vrstvy ve společnosti, v nízkém právním vědomí, v morálních pochybeních apod.

Ve své bakalářské práci jsem se tedy zaměřila na drobného podnikatele vlastního dvě prodejny se smíšeným zbožím. Na chodu podnikání se dále podílejí jeho manželka, syn, dcera a čtyři zaměstnanci.

Jelikož v zimě mívají prodejny nižší tržby, a také proto, že konkurence ze strany větších podniků je velká, mým záměrem je najít způsob, který povede k získání nových zákazníků, posílení pozice u stávajících zákazníků a současně ke zvyšování tržeb.

K nacházení řešení mi pomůže SWOT analýza a analýza zákazníků, konkurence a dodavatelů.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLÉMU

1.1 VYMEZENÍ POJMŮ

Bakalářská práce se týká malých a středních firem, konkrétně rodinného podniku. Dále se jedná o osobu samostatně výdělečně činnou. Je tedy třeba si tyto pojmy vysvětlit.

1.1.1 Rodinný podnik

Podle Mikušové (Mikušová, 2004) rodina představuje stabilitu, zázemí a bezpečí, je charakterizována důvěrnými vztahy a rovností a realizací všech členů rodiny. Naopak podnik charakterizují změny, nejistota a riziko. Uplatňují se zde formální vztahy a hierarchie v těchto vztazích, a především se zde také uplatňují nejlepší. Základní rysy jsou tedy naprosto odlišné. Z toho vyplývá, že zdaleka ne každé opatření, jež je výhodné pro rodinu, je optimální také pro podnik.

Uvádí zde také, že rodinné vztahy komplikují proces řízení v rodinném podniku a některá podnikatelská rozhodnutí mohou být ovlivněna rozhodnutím rodiny. Nerodinní příslušníci ve vedoucích pozicích mohou být vystaveni situaci, kdy již téměř schválený postup je změněn, protože rodina znovu prodiskutovala problém ve svém volném čase, kdy vedoucí pracovník nemohl být přítomen.

Na druhé straně se zmiňuje o tom, že lze určitě najít možnosti, jejichž využití může znamenat pro podnik velký přínos. Členy rodiny spojuje s podnikem nejen práce, ale také rodinná pouta a tedy vědomí vzájemné sounáležitosti. Tato skutečnost se může projevit zřetelně, ocitne-li se podnik v kritické situaci. Zaměstnanci nemají důvod v neprosperujícím podniku zůstat, naskytne-li se jim výhodnější možnost. Rodinní příslušníci většinou zůstanou a snaží se společně překlenout toto období, protože je ohroženo jejich podnikatelské jméno, ale také majetek a často i existence. Dále uvádí, že rodinní příslušníci bývají také často ochotni se vzdát vyššího platového ohodnocení ve prospěch podniku.

Zhodnocením Mikušové je, že spojení rodiny a podniku může být pro podnikání nebezpečné, protože podnikatelská rozhodnutí mohou být ovlivněna postojem rodiny a nemusí odrážet potřeby a cíle podniku, ale na druhé straně od rodinných příslušníků lze očekávat loajalitu i v době kritické.

1.1.2 Osoba samostatně výdělečně činná

OSVČ je zkratka pro osobu samostatně výdělečně činnou, což je podnikatelský subjekt, kterému se někdy ne zcela správně říká "fyzická osoba".

Je charakterizována především těmito znaky:

- podniká pod svým jménem,
- ručí celým svým majetkem,
- do určitého obratu (dáno zákonem, nyní 25 000 000 Kč) může účtovat v soustavě daňové evidence, s vyšším obratem musí vést podvojný účetnictví,
- do určitého obratu (dáno zákonem) nemusí prokazovat náklady, ale může je uplatňovat paušálně,
- do určitého obratu (dáno zákonem) nemusí být plátcem DPH,
- na rozdíl od právnických osob nemusí být nahlášena u obchodního soudu.

1.1.3 Role podnikatele

Podle Mikoláše (Eva Grublová a kolektiv, 2004) je malé a střední podnikání v převážné většině případů postaveno na osobnosti podnikatele. Pro podnik je důležité, aby podnikatel ovládal několik rolí, a to umění vlastnit, umění řídit a být profesionálem v daném oboru (např. pekařem). Nezaměnitelná podstata a celistvost malé firmy jsou zcela závislé na vyzrálosti osobnosti podnikatele jako člověka. S podnikatelem jsou spojena hlavní rizika existence malé a střední firmy. Smrt nebo nemoc podnikatele, jeho neschopnost být mobilní atd. jsou pro malou či střední firmu větším ohrožením než nedostatek peněz či síla konkurence.

1.1.4 Vymezení malé a střední firmy

Někteří mluví o nulové firmě (firma bez zaměstnanců), malé firmě (do 25 zaměstnanců) a střední firmě (nanejvýš do 500 zaměstnanců).

Hledisek pro vymezení malých a středních firem je mnoho. Například orgány sociálního zabezpečení používají výraz malá organizace (do 25 zaměstnanců) a střední a velká organizace nad 25 zaměstnanců. Statistika v ČR jako malé podniky vykazuje do počtu 20 zaměstnanců, střední do 100 zaměstnanců a velké do 100 a více zaměstnanců. Podle Evropské investiční banky malý a střední podnik zaměstnává maximálně 500 zaměstnanců, disponuje majetkem do 75 milionů eur, nachází se ve vlastnictví jiné firmy maximálně do jedné třetiny jeho základního kapitálu.

Dále je podrobněji popsáno rozdělení malých a středních podniků podle Komise Evropského společenství. Pro toto rozdělení využívám internetového článku (Malé a střední podniky, 2007).

Autor tohoto článku čerpal od několika autorů, jež budu v jednotlivých odstavcích uvádět.

1.2 VYMEZENÍ POJMU SME PODLE KOMISE ES

SME je zkratka pro Small and Medium Enterprises, tedy malé a střední podniky.

Komise Evropského společenství se usnesla na Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6.května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků. Tato definice přinesla oproti předešlému „Doporučení“ zpřesnění v oblasti počítání počtu zaměstnanců, avšak nezměnily se hranice počtu zaměstnanců, a také především v kritériu nezávislosti. Dále přináší nová definice významné navýšení maximálních limitů pro obrat podniku a bilanční sumu.

Podle prohlášení Evropského společenství (2006) se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Tato kategorie je složena z podniků, ve kterých je zaměstnáno méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, a/nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. Takovýto podnik patří do kategorie **středních podniků**.

V této kategorii jsou **malé podniky** definovány jako podniky zaměstnávající méně než 50 zaměstnanců a jejichž roční obrat, a/nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur.

Dále jsou v této kategorii definovány **mikropodniky** což jsou podniky zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců a jejichž roční obrat, a/nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur.

Dodržování počtu zaměstnanců je povinné, podnik si ale může vybrat limit obratu nebo bilanční sumy. Nemusí plnit oba limity a může jeden z nich překročit, aniž by ztratil statut SME.

1.2.1 Význam SME v tržní ekonomice EU

Jak uvádí zpráva Eurostatu (Lucemburk, 2006) Komise EU v posledních letech cílí svou pozornost intenzivněji na malé a střední podniky. Politika SME se zaměřuje na 5 hlavních okruhů: podpora podnikání, usnadnění vstupu na trhy, snížení byrokracie, zlepšení růstového potenciálu a konkurenceschopnosti, opatření na posílení konzultace a dialogu s organizacemi zastupujícími zájmy SME a s investory.

V pokusu o zlepšení finančního a legislativního prostředí, ve kterém SME podnikají, se Komise rozhodla snížit byrokratické postupy a legislativu o 25% v nově a kvalitněji tvořené legislativě stejně jako prověřováním a hodnocením stávajících zákonů, tak, aby byla vlídnější k SME. Za tímto účelem jmenovala Komise EU vyslance pro SME. Vyslanci pracují na dvou úrovních: vně Komise, jako spojovací články se SME a zastupujícími organizacemi SME a uvnitř Komise jako konzultanti a poradci při tvorbě nové SME politiky (most mezi Komisí EU a organizacemi SME).

Tyto kroky Komise EU podniká, protože si uvědomuje, že SME tvoří páteř ekonomiky EU. V roce 2003 bylo v EU registrováno v nepeněžím soukromém sektoru téměř 18 milionů podniků z toho 91,4% mikropodniků, 7,3% malých podniků, 1,1% středních podniků a jen 0,2% velkých podniků zaměstnávajících více jak 249 zaměstnanců.

To v rámci EU znamená, že v průměru každý podnik (OKEČ třídy C-I a K) zaměstnává 6,5 zaměstnance a to i přes zahrnutí mamutích nadnárodních společností typu Siemens, Royal Shell, PSA, Nokia. Mikropodniky pak v průměru zaměstnávají 2 zaměstnance a velké podniky více jak 1000 zaměstnanců.

1.2.2 Výhody a nevýhody SME podle několika autorů

Výhody

SME mají mnoho výhod vyplývajících z jejich velikosti, ale jejich velikost je zároveň pro ně v mnohých kritériích nevýhodou.

Novotný a Suchánek (Novotný, J., Suchánek, P., 2004) uvádí, že mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- pružné reagování na změny
- inovativnost
- vytváření nových pracovních příležitostí
- odolnost proti hospodářské recesi
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí

Stejně tak Havlíček a Kašík (Havlíček, K., Kašík, M., 2005) uvádí, že pružnost je i jednou z hlavních konkurenčních výhod malých a středních podniků vůči nadnárodním a velkým korporacím, díky níž jsou schopny rychleji reagovat na změny na trhu.

Dále i Homolka (Homolka, 2006) uvádí, že přímý kontakt s vedením podniku přináší vztah důvěry na základě poznání osobních problémů pracovníků. Ztrácí se anonymita a pracovníci více pocítují důležitost svých pracovních výkonů. Řada pracovníků je připravena vyměnit vysoké příjmy a komfortní pracovní prostředí za větší flexibilitu v zaměstnání a uspokojení z práce, z atmosféry malých skupin. Z aplikace nových trendů v této oblasti profituje jak podnik, tak i jeho zaměstnanci. Když se aktivizuje dříve nevyužitý myšlenkový potenciál většiny pracovníků, v týmech vznikají synergické efekty, řízení se zkvalitňuje, zrychluje a zlevňuje. A co je hlavní, lidé, kteří byli dosud v práci víceméně nevolníky, vykonavateli příkazů pod kontrolou, nacházejí nyní i zde svou tvůrčí životní náplň.

Homolka taktéž uvádí, že malé podniky mají jednoduchou, přehlednou organizační strukturu, umožňující přímé vedení a kontrolu. A dále také, že výhodou je i centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele. To umožňuje rychlost reagování, podporuje podnikavost i vysokou flexibilitu řízení podniku, méně vnitropodnikových zájmových skupin a jejich nižší vliv. Mají tedy náskok v implementaci nových přístupů managementu před velkými podniky, kde mohou být nové trendy aplikačně bolestivé. Dochází k reintegraci činností v tradiční podnikové horizontále i vertikále, bourají se obsahové i fyzické zdi mezi různými podnikovými útvary a řídicí pyramida se výrazně zplošťuje přenosem mnoha řídicích funkcí na výkonné pracovníky. Základními jednotkami organizace se stávají sebeřídicí, multifunkční procesní týmy. Každý se podílí na vzdělávání, zlepšování, rozhodování a různými formami i na výsledcích organizace.

Nevýhody

Nevýhody SME vyvolané právě jejich velikostí:

Novotný a Suchánek uvádějí jako hlavní nevýhody:

- omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicích činnostech,
- vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,
- omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce,
- omezené prostředky na propagaci a reklamu.

Havlíček a Kašík uvádějí, že největšími nevýhodami marketingově řízených SME jsou především problémy personálního charakteru:

- ředitel útvaru musí být kvalifikován po stránce marketingové i obchodní,
- jsou kladeny větší nároky na ostatní obchodníky,
- často dochází k potlačení marketingových aktivit ve prospěch čistého obchodu,
- v obchodním týmu musí být lidé zaměřeni kreativně i analyticky.

Nelze opomenout ani oblast financování, kterou zmiňuje Homolka. Nevýhody v této oblasti plynou především z menších možností dostupnosti k finančním zdrojům a to především u individuálních podnikatelů. Hlavním zdrojem financování je samofinancování. Jinou možností jsou podíly dalších podílníků – zde ovšem hrozí omezení práva samorozhodování podnikatele. Nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu jsou bankovní úvěr a dodavatelský úvěr. Relativně vyšší výlohy na nižší objem úvěru i vyšší riziko půjčovatele nečiní malé podniky nejoblíbenějšími klienty bankovních domů. Další nevýhodou ve finanční oblasti je fakt, že malé a střední podniky nemají obvykle vysoký stav nehmotného a hmotného majetku, aby odpisy vytvářely dostatečný prostor pro kontinuální reinvestování. Řešením může být dodavatelský či odběratelský úvěr, který se ovšem malým a středním podnikům hůře prosazuje.

M. Topolánek (Topolánek, 2006) uvádí, že hlavní problémy evropského trhu jsou zejména přílišná regulace, administrativní, byrokratické a legislativní překážky, a to speciálně pro malé a střední podnikání.

1.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí určujeme silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky firmy. Ve vnějším prostředí se hledají příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) pro firmu. Faktory by měly být seřazeny podle důležitosti pro firmu (v našem případě pro jednotlivé prodeje).

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné propojení mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tato propojení pak mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

1.3.1 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

SWOT analýzu je možné využít pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Nabízí se tyto strategie:

- **MAX-MAX strategie**

maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti

- **MIN-MAX strategie**

minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti

- **MAX-MIN strategie**

maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby

- **MIN-MIN strategie**

minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby



V našem případě budeme tvořit SWOT analýzu pro jednotlivé prodejny.

1.4 ANALÝZA TRHU

Abychom zjistili jaké změny provést pro zvýšení tržeb, je třeba zabývat se trhem a podnikatelským prostředím.

Trh je podle Humlové (Grublová a kolektiv, 2004, s.198) charakterizován prostřednictvím souboru znaků, které tvoří:

- územně vymezený prostor, kde jde o trh místní, regionální, národní, státní, mezinárodní a světový,
- subjekty trhu (trh spotřebitelský, trh organizací, trh státní a trh obchodní),
- objekty trhu, podle nichž se trh dělí na trh spotřebního zboží, výrobního zboží, služeb, práce a kapitálu,

- cena, jež je vyjádřením vztahu nabídky a poptávky,
- konkurence (monopol, oligopol, monopolistickou konkurenci,...),
- regulační úloha státu, jež se zabývá prosazováním celospolečenských – etických, ekonomických, ekologických – zájmů.

V podnikatelském prostředí jsou důležité vlivy působící na firmu. Toto prostředí můžeme podle Donnellyho (Donnelly, 1997) rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Patří mezi ně zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Dále činnost podniku ovlivňují technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy.

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují činnost podniku.

1.4.1 Analýza zákazníků, konkurence a dodavatelů

Tyto analýzy budu vypracovávat pro každou prodejnu zvlášť. Jen dodavatelé jsou pro obě prodejny shodní, ovšem s jinou vzdáleností dodavatele k místu dodání.

Zákazníci

Zákazníci patří k nejdůležitějším vlivům působícím na organizaci. Jejich rozhodování o koupi ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její budoucnost. Jednotliví zákazníci se liší v mnoha směrech, například životním stylem, věkem, vzděláním, potřebami či příjmy. Liší se také svými požadavky na rychlost nákupu.

Při analýze zákazníků je třeba zaměřit se na zákazníky současné i potenciální.

Konkurence

Podrobnou analýzou konkurence zjišťujeme čím jsme lepší a čím horší než naši konkurenti. Konkurenci není dobré podcenit, ale neměli bychom se jí nechat omezovat. Zjišťujeme také, jakou konkurenční výhodu můžeme přinést našim klientům.

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před utajenými konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb.

Firma musí sbírat informace o strategiích, o přednostech a slabých stránkách konkurentů. Firma potřebuje znát ty informace o konkurentech pro přijetí příslušných

opatření a pro zesílení svých výhod. Informace o konkurentech by se měly sbírat nepřetržitě, ale přesto je často důležitější sledovat zákazníky a utajené konkurenty, neboť mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami jejich potřeb, než svými běžnými konkurenty.

V naší analýze se zaměříme na to, co konkurenti přinášejí zákazníkům navíc, a co je naopak naší silnou stránkou oproti konkurenci.

Dodavatelé

K eliminaci možných problémů s dodávkami je jistější objednávat zboží u několika firem. I v případě prodejny smíšeného zboží je třeba mít pro stejné druhy zboží (pečivo, uzeniny, tabákové výrobky...) více dodavatelů, aby v případě nedochvilnosti některého z nich neutrpěla pověst prodejny před zákazníky a aby se mohly uspokojit jejich požadavky.

Pomocí analýzy dodavatelů zjistíme, zda jich je dostatek, a také to, jaká je v případě naléhavé potřeby jejich dojezdová vzdálenost. To znamená, že například když již odpoledne dojde základní pečivo (rohlíky a chleba), zda je poblíž nějaká pekárna, která je zboží schopná obratem dodat. Nebo pokud někdo náhle vykoupí druh často prodávaných cigaret, zda je může některý z dodavatelů okamžitě dovést.

Pomocí SWOT analýzy, a analýz konkurence, zákazníků a dodavatelů, budu navrhnout možná řešení pro zvýšení obrátu a získání nových zákazníků. U těchto řešení si zhodnotíme, zda se uplatnění dané varianty vyplatí aplikovat, a to pomocí určení „pro a proti“.

Nejvhodnější varianty si poté podrobněji rozebereme a zhodnotíme jejich případnou návratnost, a také to zda jde o investice, nebo jen o provozní výdaj.

1.5 INVESTICE

Podle Humlové (Eva Grublová a kolektiv, 2004) za investice firma považuje ty peněžní výdaje, u kterých se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového období, zpravidla delšího než 1 rok. Takto použité peněžní výdaje nazýváme kapitálové výdaje a odlišují se od provozních výdajů (u těch předpokládáme jejich přeměnu na budoucí peněžní příjmy v rámci 1 roku).

Až v praktickém rozboru se dozvíme, zda pro zvýšení obrátu využijeme investic či pouze provozních výdajů, proto je třeba si vysvětlit, co můžeme považovat za investice.

U nás jsou za investice považovány:

- kapitálové výdaje na pořízení hmotného investičního majetku (pozemky, budovy, stavby, umělecká díla, movité věci s pořizovací cenou vyšší než 40 000,- Kč a dobou životnosti delší než 1 rok),
- kapitálové výdaje na pořízení nehmotného investičního majetku (výdaje na licence, software, know – how, průmyslové vzory, kde pořizovací cena je vyšší než 60 000,- Kč a doba použitelnosti delší než 1 rok),
- kapitálové výdaje na nákup finančního majetku dlouhodobé povahy, jako jsou dlouhodobé úvěrové cenné papíry (obligace, zástavní listy), majetkové cenné papíry (akcie, podílové listy, účasti) a výdaje na tzv. ostatní finanční majetek, např. dlouhodobé půjčky poskytnuté podnikem.

Pořizování investičního majetku pomocí kapitálových výdajů se ve firmě zpravidla uskutečňuje:

- koupí,
- investiční výstavbou dodavatelským způsobem,
- investiční výstavbou ve vlastní režii,
- bezúplatným nabytím na základě smlouvy o koupi najaté věci (finanční leasing),
- darováním.

Forma pořízení investičního majetku ovlivňuje průběh peněžních výdajů na investici (např. u koupě jde obvykle o jednorázový výdaj k určitému okamžiku, u investiční výstavby o postupně uskutečňované výdaje během doby výstavby).

Dalším procesem, v němž vznikají větší investice, je investiční výstavba, ale ta se naší firmy týkat nebude.

1.5.1 Firemní investiční strategie

V našem případě, pokud půjde o investici, bychom využili strategii maximalizace ročních příjmů z investice, kdy investor dává přednost co nejvyšším ročním výnosům, ale uchování nebo růst hodnoty investice je méně důležitý.

Dalšími strategiemi mohou být:

- strategie růstu hodnoty investice spojená s maximálními ročními příjmy z investice, kdy se investor snaží docílit maximalizace tržní hodnoty firmy,
- strategie růstu hodnoty, kdy pro investora není tolik podstatný běžný roční příjem, ale jde mu především o zvýšení hodnoty původního investičního vkladu,

- agresivní strategie investic, kdy investor preferuje projekty s vysokým rizikem, u nichž je možnost získat vysoké příjmy,
- konzervativní strategie, která je opakem agresivní strategie, neboť investor má averzi k riziku,
- strategie maximální likvidity investic, kdy investor dává přednost co nejlikvidnějším investicím.

1.5.2 Fáze investičního procesu

Předinvestiční fáze

V této fázi probíhá podrobná identifikace investičních projektů a nevhodné projekty jsou již v této fázi vylučovány. Je zde vypracovávána prováděcí neboli technicko – ekonomická studie, jejímž úkolem je zajistit všechny relevantní technické, obchodní a finanční informace, které budou rozhodující pro vyhodnocení projektu z hlediska jeho realizace či odmítnutí.

V našem případě bude náplň studie odlišná od větších investičních projektů, neboť by u nás mělo jít jen o investici do zařízení, a ne o nějakou zásadní přestavbu firmy.

Jako podklad pro zvolení investice (nebo pouze provozního výdaje) bude důležité:

- vypracování SWOT analýzy, která určí co je třeba zlepšit či posílit,
- provedení analýzy zákazníků, konkurence a dodavatelů, abychom zjistili co chybí zákazníkům, co nabízí konkurence a zda by nebylo vhodné udělat změny týkající se dodavatelů,
- určení možností investic (provozních výdajů),
- vyloučení nevhodných investic (provozních výdajů),
- výběr nejvhodnější varianty

Při výběru varianty mohou ve firmě nastat dvě situace:

- máme pouze jednu možnost investování kapitálu a tu můžeme buď přijmout nebo odmítnout,
- kapitál je dostatečný pro více investic a firma si stanoví pořadí jejich výhodnosti.

Investiční fáze

Zde se již budeme zabývat pořízením investice (provozního výdaje). Budou se zde vyhodnocovat nejruznější nabídky trhu, vybereme si dodavatele či konkrétní zařízení, vymezíme si finanční prostředky a přejdeme k realizaci.

Pro financování investice může firma použít interní nebo externí zdroj financování.

Interními zdroji financování investic jsou:

- odpisy,
- nerozdělený zisk a rezervní fondy,
- tržby z prodeje a likvidace investičního majetku,
- nově vydané akcie (což se týká pouze akciových společností).

Pro živnostníka je z těchto možností reálné financování ze zisku nebo odpisy.

Externími zdroje financování mohou být:

- dlouhodobé investiční úvěry,
- leasing,
- splátkový prodej.

Provozní fáze

V této fázi nás bude zajímat uvedení investice (provozního výdaje) do provozu. Zhodnotíme si zde úspěšnost zvolených variant a budeme zde srovnávat tržby za stejné měsíce před změnami a po realizaci jednotlivých variant.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Jde o živnostníka vlastníciho dva menší obchody se smíšeným zbožím (v Krnově a Krásných Loučkách – pultový prodej). Prodejny jsou nazvané Jan&An, což je zkratka jmen Jan a Andrea. Podnik je veden živnostníkem Jindřichem Jandíkem. Prodejny jsou od sebe vzdáleny 4,5 km. Jde o rodinný podnik (4 členové, z toho 1 veden jako zaměstnanec) s dalšími čtyřmi zaměstnanci. Celkem se tedy na chodu prodejen podílí osm lidí. Velká část zboží je zajišťována formou cash&carry v ostravském Makru. Toto zboží si dovážejí sami členové rodiny firemní dodávkou. Je zde samozřejmě také spousta dodavatelů, ať už místních či se vzdálenějším skladem.

2.1.1 Charakteristika prodejny v Krnově

Jde o pultový prodej se dvěma pokladnami. Otevřeno je denně od 4:30 do 20:00 včetně víkendů a svátků (tzn. nejdelší otevírací doba prodejny se smíšeným zbožím v Krnově). Je umístěn na parkovišti u nemocnice poblíž většího sídliště, což zajišťuje pravidelný přísun zákazníků. Zároveň kolem něj vede cesta k zahrádkářské osadě, kterou prochází cyklistická stezka a stezka pro in-line bruslaře, což v létě zvyšuje tržby, ovšem v zimě se tato část

zákazníků ztrácí. Tržby v zimním období bývají dokonce až o třetinu nižší než v létě. Tento problém by měla vyřešit tato práce, jejímž úkolem je zajistit zvyšování tržeb, a to především v zimních měsících.

Zboží je velmi rozmanité – denně čerstvé pečivo, mléčné výrobky, uzeniny, koloniál, ovoce, zelenina, mražené výrobky, zákusky, drogerie, hračky...

2.1.2 Charakteristika prodejny v Krásných Loučkách

Je umístěna na výpadovce směr Krnov - Jeseník. Jde o větší prodejnu, ale přesto s pultovým prodejem. Je zde umístěn hlavní sklad i pro prodejnu v Krnově. Otevírací doba je denně od 6:00 do 20:00, ale již od 5:00 zde zákazníci mohou nakoupit. V létě zde dělají velké nákupy chataři přijíždějící z Ostravska na Jesenicko, a také cyklisté (cyklistická trasa na Jeseníky). Největší tržby jsou tedy především o víkendech a v létě. Dále tudy po celý rok projíždí velké množství kamionů jedoucích na Polsko, které zde mají dostatek prostoru k parkování a proto zde řidiči také nakupují.

Sortiment je praktický shodný s krnovskou prodejnou, zboží se zde však nachází ve větším množství.

I zde jsou v zimním období sledovány nižší tržby, proto společným úkolem pro obě prodejny bude zajistit zvyšování tržeb. Pro každou z prodejen se však pokusím najít individuální řešení.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 SWOT ANALÝZA

Zde provádíme konkrétní analýzu silných stránek (současná charakteristika prodejny, konkurenční výhody), slabých stránek (současná charakteristika prodejny, faktory, které prodej ohrožují nebo limitují), příležitostí (vnější vlivy, které působí kladně) a ohrožení (vnější vlivy, které by v budoucnosti mohly působit na prodej záporně).

3.1.1 Krnov

SILNÉ STRÁNKY

- S1 - Osobitý přístup
- S2 - Znalost zvyků stálých zákazníků
- S3 - Rychlá obsluha

- S4 - Prodejní doba stále stejná včetně víkendů a svátků
- S5 - Nejdříve otevřená prodejna v Krnově (od 4:30)
- S6 - Dobré umístění (na parkovišti, u nemocnice, u sídliště, před zahrádkářskou osadou)
- S7 - Rozsáhlý sortiment zboží
- S8 - Denně čerstvé pečivo
- S9 - Velký výběr dárkových předmětů (hraček, keramiky, bonboniér)
- S10 - Prodej denního tisku
- S11 - Mírné ceny pečiva i ve srovnání s velkými prodejny v okolí
- S12 - Denně obložené chlebičky
- S13 - Denně čerstvé zákusky
- S14 - Každý týden prodej čerstvých zabijačkových výrobků
- S15 - Možnost zákazníka osobně i telefonicky objednat zboží na určený den (zákusky, chlebičky, zabijačka, pečivo aj.)

SLABÉ STRÁNKY

- W1 - Malá prodejní plocha
- W2 - Malé skladovací možnosti
- W3 - Nevýraznost prodejny
- W4 - Plné vstupní dveře -> zákazník nevidí do prodejny
- W5 - Průměrně vyšší ceny oproti samoobsluhám
- W6 - Velké množství uzenin, ale bez možnosti krájení
- W7 - Při větším množství zákazníků se mohou tvořit fronty
- W8 - Některé druhy zboží nemohou být vystaveny z důvodu malé prodejní plochy (mouky, cukry, koření, baterie apod)->noví zákazníci o nich nevědí
- W9 - Prodejna nemá bezbariérový přístup

PŘÍLEŽITOSTI

- O1 - Reforma daňového systému vedoucí ke snížení daňového zatížení podnikatelů
- O2 - Liberalizace stávajícího zákoníku práce
- O3 - Regionální opatření i národní legislativní změny podporující mobilitu pracovní síly (vytvoření podmínek pro příliv pracovních sil do Krnova)
- O4 - Rozšiřování a modernizace nemocnice
- O5 - Rozšíření vnitroměstských stezek pro in line bruslaře a cyklostezek

- O6 - Využití koridoru řeky Opavy k vytvoření komunikace pro vnitroměstskou rekreaci a volný čas

HROZBY

- T1 - Nevýhovující zákoník práce z pohledu zaměstnavatele
- T2 - Časté změny právních norem v oblasti podnikání
- T3 - Nejistota z dopadu zavedení EURO
- T4 - Zavádění legislativy zvyšující náklady výrobcům (zálohování PET lahví apod.)

3.1.2 Krásné Loučky

SILNÉ STRÁNKY

- S1 - Umístění na trase Krnov-Jeseník
- S2 - Znalost zvyků stálých zákazníků
- S3 - Rychlá obsluha
- S4 - Prodejní doba stále stejná včetně víkendů a svátků
- S5 - Osobitý přístup
- S6 - Jediná prodejna v obci
- S7 - Denně čerstvé pečivo
- S8 - Rozsáhlý sortiment zboží
- S9 - Velký výběr denního tisku a časopisů
- S10 - Velký výběr dárkových předmětů (hraček, keramiky, bonboniér)
- S11 - Možnost zákazníka osobně i telefonicky objednat zboží na určený den (pečivo, knedlíky apod.)

SLABÉ STRÁNKY

- W1 - Nevýrazná prodejna
- W2 - Nevýrazné označení pracovní doby
- W3 - Nevyužití prostoru prodejny
- W4 - Bez chlazeného masa
- W5 - Bez prodeje zákusků
- W6 - Chybí bezbariérový přístup
- W7 - Bez akčních slev

PŘÍLEŽITOSTI

- O1 - Krajina a prostředí s potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu (blízkost Jeseníků a Polska)
- O2 - Rozvoj spolupráce s příhraničními regiony
- O3 - Reforma daňového systému vedoucí ke snížení daňového zatížení podnikatelů
- O4 - Liberalizace stávajícího zákoníku práce
- O5 - Rozšiřování nabídky produktů cestovního ruchu
- O6 - Napojení města na rychlostní komunikaci, urychlení stavby obchvatu
- O7 - Využití dotačních fondů EU pro zkvalitnění dopravní infrastruktury
- O8 - Obnova a rozšíření komunikačních spojnic na spádové polské obce a jejich napojení na krnovskou infrastrukturu
- O9 - Rozšíření stezek pro in line bruslaře a cyklostezek

HROZBY

- T1 - Nízká frekvence dopravních spojů o víkendu a svátcích
- T2 - Nízká kupní síla
- T3 - Zavádění legislativy, zvyšující náklady výrobcům (zálohování PET lahví apod.)
- T4 - Nedostatečné financování dopravní infrastruktury ze strany státu
- T5 - Nevyhovující zákoník práce z pohledu zaměstnavatelů
- T6 - Nejistota z dopadu zavedení EURO
- T7 - Časté změny právních norem v oblasti podnikání

3.2 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ, KONKURENCE A DODAVATELŮ

Analýza zákazníků a konkurentů je tvořena pro každou prodejnu zvlášť. Dodavatelé jsou pro obě prodejny stejní, v Krásných Loučkách však nejsou dodávány zákusky, obložené chlebíčky a zabijačkové produkty. K vzdálenosti dodavatelů je do Krásných Louček třeba vždy připočíst 4,5 km.

3.2.1 Zákazníci prodejny Krnov

Mezi zákazníky prodejny v Krnově patří stálí i náhodní zákazníci. K stálým zákazníkům patří část obyvatel z okolí a část personálu nemocnice. Dalšími, měnícími se

zákazníky, jsou pacienti, návštěvy pacientů a v létě zahrádkáři, cyklisté a in-line bruslaři (nachází se zde cyklistická stezka).

Obyvatelé okolí

Část z nich patří ke stálým zákazníkům prodejny. Lze je rozlišit do několika kategorií podle velikosti nákupu.

Zákazníci nakupující pečivo - jde o zákazníky, kteří zde pravidelně, tzn. téměř každý den, kupují čerstvé pečivo, ale jiné zboží nakupují ve větších samoobsluhách. Obvykle využívají akčních slev v supermarketech.

Zákazníci nakupující „co jim doma zrovna chybí“ - jsou to zákazníci, kteří zde dělají časté nákupy v menším množství. Nakupují obvykle to, co aktuálně potřebují. Jde především o pečivo, potraviny potřebné při přípravě oběda (např. i knedlík, zelí, brambory, smetanu, těstoviny, uzeniny apod.). Na velké nákupy však chodívají do supermarketů, neboť zde mohou nakupovat chlazené maso, mohou si zde nechat nakrájet potřebné množství uzenin apod.

Zákazníci nakupující zde veškeré potraviny - jde o zákazníky, kteří zde dělají i „velké týdenní nákupy“ a jen příležitostně nakupují někde jinde. Nejčastěji se jedná o starší lidi z okolí, kteří na tom pohybově nejsou příliš dobře, proto je pro ně snadnější nakupovat co nejbližší bydliště, přestože zde nemají tak velký výběr značek. Pravidelně zde nakupují i mladší lidé, ale pokud očekávají větší návštěvu, chodívají nakupovat i tam, kde si mohou nechat nakrájet větší množství uzenin či sýra, neboť vakuově balené uzeniny se jim ve velkém množství nevyplatí nakupovat.

Personál nemocnice

Jde o zákazníky, kteří si zde než jdou do práce, nebo během přestávek, nakupují svačinu (či jídlo na celý den do práce). Kupují převážně pečivo, mléčné výrobky, uzeniny, cukrovinky a nápoje, to vše jen pro jednu osobu.

Pacienti

V prodejně obvykle nakupují noviny a časopisy, nápoje, pečivo, uzeniny, ovoce, drogerii, často také zákusky. Vzhledem k tomu, že nemocnice ve Městě Albrechticích byla zrušena, do krnovské nemocnice jezdí mnoho lidí ze směru na Jeseník. Není zde tedy předpoklad, že by se pacienti stali stálými zákazníky, ale přesto je důležité jejich požadavky

uspokojit, neboť spokojení zákazníci budou o prodejně informovat ostatní spolupacienty a tato reklama je vždy nejhodnotnější.

Návštěvy pacientů

Tito zákazníci nakupují především ovoce, nápoje a drogerii. Bylo by dobré, aby je nabídka oslovila natolik, aby si nakupovali zboží i pro sebe. To se často stává především díky zákuskům a zabijačkovým produktům, jež pro ně zřejmě v prodejně, kde obvykle nakupují, nejsou k dostání.

Zahrádkáři

Tito zákazníci zde nakupují zboží, které se chystají upotřebit během jednoho dne. Jsou to buď takoví, kteří jdou na zahrádku pracovat, nebo ti, jež čekají více hostů a chystají pohoštění. První skupina obvykle nakupuje pouze nápoje a pečivo. Druhá skupina nakupuje alkoholické a nealkoholické nápoje, uzeniny, pečivo, slané trvanlivé pečivo, ale například i zákusky.

Cyklisté

Jsou to zákazníci projíždějící cyklistickou stezkou. Obvykle nakupují především nealkoholické nápoje a menší svačinu.

3.2.2 Konkurence prodejny Krnov

Konkurenty prodejny jsou obchody se smíšeným zbožím v blízkosti sídliště a nemocnice. Porovnávám zde výhody a nevýhody konkurentů oproti prodejně Jan&An. Vzdálenost konkurence je pro představu vyjádřena v mapce na obr. č.3.2.2.1.

Optimal:

Jde o prodejnu potravin. Je umístěna na ulici Albrechtická. Provozní doba je ve všední dny od 6:30 do 18:30 a v sobotu od 6:30 do 12:30. V neděli je prodejna zavřená.

Navíc: Chlazené maso, krájení uzenin

Chybí: Zákusky, zabijačka, obložené chlebičky, hračky, keramika,

Billa:

Jedná se o prodejnu potravin, drogistického a spotřebního zboží. Je na ulici Albrechtická. Provozní doba je od pondělí do soboty od 7:00 do 20:00, v neděli od 8:00 do 20:00.

Navíc: Chlazené maso, kuchyňské doplňky, grilovaná kuřata, krájení uzenin, bezbariérový přístup

Chybí: Zákusky, zabijačka, obložené chlebičky, keramika

Bernát:

Jde o samoobsluhu se smíšeným zbožím. Umístěna je na ulici Albrechtická. Provozní doba je ve všední dny od 6:00 do 19:00, v sobotu a neděli od 7:00 do 14:00.

Navíc: Chlazené maso, krájení uzenin

Chybí: Zákusky, zabijačka, obložené chlebičky, hračky, keramika

U Kudelů:

Jde o pultový prodej smíšeného zboží. Nachází se na Mikulášské ulici. Provozní doba je od 10:00 do 22:00.

Navíc: Čepované nápoje

Chybí: Zabijačka, obložené chlebičky, hračky, keramika, tisk, ovoce a zelenina

Kantýna v nemocnici:

Jde o pultový prodej potravin. Je umístěna v areálu nemocnice, ale od hlavní budovy nemocnice je vzdálena více než prodejna Jan&An. Provozní doba je denně od 7:00 do 14:00. Jsou zde jen výrobky k přímé spotřebě, nejsou zde žádné polotovary jako mouky, těstoviny, mražené výrobky, vejce, koření apod.

Chybí: Zabijačka, hračky, keramika a polotovary

Další konkurence:

Za další konkurenci se dá požadovat Hypernova a Lidl, jelikož zde někteří zákazníci z okolí Jan&An prodejny chodívají na velké nákupy z důvodu akčních slev, přestože jsou vzdálenější od místa jejich bydliště.

3.2.3 Zákazníci prodejny Krásné Loučky

Mezi zákazníky prodejny v Krásných Loučkách patří stálí zákazníci, což jsou obyvatelé Krásných Louček a okolí, kteří zde dělají veškeré nákupy. Dále zde nakupují lidé

dojíždějící do zaměstnání mezi Městem Albrechtice a Krnovem. K nepravidelným zákazníkům patří řidiči kamionů (trasa na Jeseník a Polsko), turisté a chataři (směr Jeseník) a v létě pak cyklisté a in-line bruslaři (cyklistická stezka). Řidiči a cyklisté zde nakupují především svačiny a nápoje, chataři si nakupují zásoby obvykle na celý víkend.

Pro většinu těchto zákazníků je největším lákadlem především denně čerstvé pečivo.

3.2.4 Konkurence prodejny Krásné Loučky

Konkurenty prodejny jsou čerpací stanice ve městě Albrechticích (nemá pečivo, je na trase Jeseník, Polsko, Nonstop). A dále Optimal Krnov, který je zároveň konkurentem krnovské prodejny. Optimal leží na trase z Krnova směrem na Albrechtice, ve všední dny je prodejní doba od 6:30 do 18:30 a v sobotu od 6:30 do 12:30. V neděli je prodejna zavřená.

K dalším konkurentům patří supermarkety v Krnově, kam někteří stálí obyvatelé Krásných Louček jezdí na velké nákupy, jedná se o Hypernovu, Billu, Lidl a Tempo.

3.2.5 Dodavatelé prodejen

Dodavatele jsou zde rozebráni z hlediska vzdálenosti, kterou musí pro dodání absolvovat a z hlediska frekvence dodávání. U velkých dodavatelů uvádím pro ucelenější představu i ostatní významnější zákazníky. Majitel a osoby spolupracující dovážejí některé zboží také sami a to z velkoskladů na principu cash&carry, především pak z ostravského Makra.

Illík s.r.o.

Charakteristika: Výrobce a dodavatel pekárenských a cukrářských výrobků

Umístění: Bílovec

Vzdálenost: 50 km

Frekvence dodávání: každý den vč. víkendů a většiny svátků

Mojmír Fryšavský-fa Fryšavský

Charakteristika: Výrobce a dodavatel pekárenských a cukrářských výrobků

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 6x týdně (mimo neděle)

Aspec spol. s r. o.

Charakteristika: Velkopekárna vyrábějící klasické pekařské výrobky a slané trvanlivé pečivo. Postupným zdokonalováním výrobních postupů, technologie balení a distribuce se jí podařilo prosadit na celý trh ČR.

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: každý den vč. víkendů a většiny svátků

Další zákazníci: Ahold CZ, Billa, COOP, Delvita, Hruška, Kaufland, Makro

Martin Knappe – Otická pekárna

Charakteristika: Výrobce a dodavatel pekářských a cukrářských výrobků. Jeden z jeho výrobků, chléb otický - dlouhán, byl oceněn národní značkou kvality KLASA.

Umístění: Otice

Vzdálenost: 27 km

Frekvence dodávání: 6x týdně (mimo neděle)

Raduňská pekárna

Charakteristika: Výrobce a dodavatel pekářských a cukrářských výrobků. Má tři vlastní prodejny, a to v Ostravě. Zásobuje okresy Opava, Bruntál a Ostrava.

Umístění: Raduň

Vzdálenost: 32 km

Frekvence dodávání: 6x týdně (mimo neděle)

Další zákazníci: Tempo Opava včetně supermarketu Tempo, Gesomont.s.r.o., Hruška s.r.o.

Pekařství Balama s. r. o.

Charakteristika: Výrobce a dodavatel pekářských a cukrářských výrobků, dodavatel obložených chlebičků.

Umístění: Zátor-Loučky

Vzdálenost: 10 km

Frekvence dodávání: 6x týdně (mimo neděle)

J. L. N. s. r. o. Opava

Charakteristika: je moderní potravinářskou firmou, která patří mezi nejvýznamnější producenty pekařských výrobků v opavském regionu. Má tři vlastní prodejny.

Umístění: Opava

Vzdálenost: 25 km

Frekvence dodávání: 2x týdně

Další zákazníci: AHOLD Czech republick, a.s. a Kaufland v.o.s.

Jaroslava Klemensová – Masoma

Charakteristika: Výrobce a dodavatel masa a uzenin, tepelně opracovaných i neopracovaných masných výrobků. Výrobky jsou baleny na vaukové baličce Multivac, což garantuje prodloužení trvanlivosti. Rozvoz je prováděn moderními chladírenskými vozy.

Umístění: Dolní Benešov-Zábřeh

Vzdálenost: 38 km

Frekvence dodávání: 2x týdně

Milan Weisz – Řeznictví a uzenářství

Charakteristika: Prodejce masných uzenářských výrobků, výroba klasických zabijačkových pochoutek.

Umístění: Litultovice

Vzdálenost: 28 km

Frekvence dodávání: 1x týdně

Jaromír Palička

Charakteristika: Velkoobchod s tabákovými výrobky a kuřáckými potřebami

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 2x týdně

Imperial Tobacco ČR, s. r. o.

Charakteristika: Velkoobchodní prodej potravin a tabáku.

Umístění: Praha-Smíchov

Vzdálenost: 320 km

Frekvence dodávání: 1x týdně

Velkoobchod Geco Tabák, a. s.

Charakteristika: Patří v ČR mezi největší dovozce tabákových výrobků a kuřáckých potřeb a jako jediná obchodní firma v oboru pokrývá distribuci a vlastním velkoobchodním prodejem celorepublikový trh. Současně společnost provozuje síť specializovaných prodejen typu "TABÁK – TISK". Od roku 2000 společnost působí i na trhu Slovenska.

Umístění: Olomouc

Vzdálenost: 77 km

Frekvence dodávání: 1x týdně

ExTrio lahůdky

Charakteristika: Výroba a prodej lahůdek (saláty).

Umístění: Opava

Vzdálenost: 25 km

Frekvence dodávání: 2x týdně

Střelec Rostislav – Doro

Charakteristika: Výroba a prodej cukrářských výrobků (zákusků, cukroví a dortů).

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 5x týdně

Dalibor Pastrnák – Daja bagety

Charakteristika: Výroba a prodej obložených baget. Produkty jsou již u více než 500 obchodních partnerů v rámci Moravy.

Umístění: Vítkov

Vzdálenost: 52 km

Frekvence dodávání: 2x týdně

Junior Worldcup "94 spol. s r.o.

Charakteristika: Velkoobchodní prodej potravin. Do prodejny dodává především sladkosti spojené s hračkami, čokolády apod.

Umístění: Ostrava

Vzdálenost: 60 km

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní

Jesenické prameny Nová pláň, a. s.

Charakteristika: Výroba a prodej nesycených stolních vod, pramenitých perlivých vod a nealkoholických nápojů s jódem. Má na českém trhu dlouholetou tradici s výrobky značky Horský pramen.

Umístění: Nová Pláň

Vzdálenost: 33 km

Frekvence dodávání: 1x týdně

Libor Klanica

Charakteristika: Zajištění rozvozu potravin pro restaurace, prodejny a trafiky. Do prodejny dováží kávu a trvanlivé slané pečivo.

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní

Petr Bös – BÖPA Obchodní servis

Charakteristika: Zajištění rozvozu potravin. Do prodejny dováží masové konzervy, sušenky apod.

Umístění: Bruntál

Vzdálenost: 23 km

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní

V+K Mařákovi, s. r. o.

Charakteristika: Provoz velkoobchodu s potravinami, pečivem a perníky. Do prodejny dodává především balené bábovky a džusy značky Hello.

Umístění: Opava

Vzdálenost: 25 km

Frekvence dodávání: 1x za týden

Marcel Chovančík – MaTo

Charakteristika: Výroba a prodej potravinových výrobků.

Umístění: Hlinka

Vzdálenost: 33 km

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní

Astur-sklad Cash and Carry

Charakteristika: Firma nabízí ucelený sortiment nápojů, potravin a doplňkového zboží se zaměřením na maloobchod, catering a gastronomii. Prodejnu zásobuje převážně pivem, vínem a nealkoholickými nápoji.

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 1x týdně

VIDEN plus a.s.C&C

Charakteristika: Velkoobchodní a maloobchodní prodej potravinářského zboží a drogerie. Je akcionářem ČEPOSu – Česká potravinářská společnost a.s.

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 1x týdně

Zvos Nova,s.r.o.

Charakteristika: Dodavatel mražených potravin a výrobků Algida.

Umístění: Krnov

Vzdálenost: místní

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní, v létě 1-2x týdně

„Misiek“ – Krzysztof Misiolek

Charakteristika: Dodavatel mražených potravin a výrobků Koral.

Umístění: Polsko

Vzdálenost: 58 km

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní, v létě 1-2x týdně

Nowaco Opava, s.r.o.

Charakteristika: Zabývá se výrobou a distribucí zmrazených, chlazených a suchých potravin značek NOWACO, NOWAMEAT, PRIMA po celé ČR.

Umístění: Opava

Vzdálenost: 25 km

Frekvence dodávání: 1x za 14 dní, v létě 1-2x týdně

Dušan Mlčák

Charakteristika: Dodavatel novin a časopisů.

Umístění: Olomouc

Vzdálenost: 77 km

Frekvence dodávání: denně

Miroslav Kopinec

Charakteristika: Dodává do prodejny baterie a sekundová lepidla.

Umístění: Suchá Rudná, Světlá Hora

Vzdálenost: 35 km

Frekvence dodávání: 1x za měsíc

Mikrobal s. r. o.

Charakteristika: Výroba a dodávka obalů z lineárního polyetylenu. Firma má sídlo v Koryčanech. Prodejnu zásobuje pobočka v Bruntále.

Umístění: Bruntál

Vzdálenost: 23 km

Frekvence dodávání: 1x za týden

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

4.1 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Z předchozích analýz lze navrhnout pro každou prodejnu několik řešení pro zlepšení. Při těchto řešeních budeme porovnávat „pro a proti“.

4.1.1 Návrhy pro prodejnu Krnov

Bezbariérový přístup

PRO

Získání nechodících zákazníků

Zrušení pouze 1 schodu

PROTI

Málo prostoru pro vozíčky

K slabým stránkám prodejny patří absence bezbariérového přístupu. Je však třeba zvážit, zda se pro tak malou prodejnu hodí. Vzhledem k tomu, že prodejna není příliš velká,

nebylo by zřejmě vhodné, aby zde byl normální vchod a zároveň i bezbariérový. Pokud by zde byl pouze bezbariérový přístup, mohlo by to činit potíže ostatním a za špatného počasí by mohla být šikmá plocha nebezpečnější než schod. Navíc lidé na vozíčku častěji jezdívají do větších supermarketů, kde mají dostatek prostoru, nebo jim potraviny nakupují jejich známí či ošetřovatelé. Navíc, pakliže nastane situace, že si zde chce takový člověk nakoupit, stačí požádat prodavače a ten mu vše donese před prodejnu, kde zákazník nákup také zaplatí.

Závěr: pro nedostatek místa není v současnosti nutné tvořit bezbariérový přístup

Reklama

PRO

Výrazná informace o prodejní době

Zvýraznění prodejny

Informace o zboží

PROTI

Vzhledem ke konkurenci by mohlo být účinné zvýraznit prodejnu. Je také vhodné zdůraznit zákazníkům jednu ze silných stránek prodejny, a tou je prodejní doba. Dále by bylo vhodné informovat případné zákazníky, kteří zde ještě nenakupovali, o zboží. Například potenciální zákazníci, kteří na parkovišti parkují, když jdou do nemocnice, by ani nemuselo napadnout prodejnu navštívit. Když je však díky reklamy zaujme, že zde mohou nakoupit denně čerstvé pečivo, zákusky či chlebičky, mohlo by je to přinutit k nákupu. To samé se týká pracovní doby, kdy cizí zákazníci např. v neděli nemusí ani napadnout, že je prodejna otevřena, pokud se nepřijdou podívat přímo na dveře, kde je to napsané.

Závěr: prodejnu je třeba zvýraznit, je třeba zdůraznit i prodejní dobu

Kráječ uzenin

PRO

Velké nákupy

Více uzenin

PROTI

Spotřeba času

Spotřeba energie

Najít místo s přehledem na prodejnu

Většina konkurence nabízí zákazníkům, na rozdíl od Jan&An, krájení uzenin. Díky tomu zde mnoho lidí nedělá „velké nákupy“. U konkurence, je však na krájení uzenin určen samostatný zaměstnanec, neboť krájení zabere určitý čas. Je proto třeba zvážit, zda by se krájením zvýšily tržby natolik, aby se nám vrátila spotřeba energie. Pokud jde o čas

zaměstnanců, často nebývá zcela naplněn prací, především v zimním období, proto by bylo vhodné jejich placený pracovní čas naplnit. Bylo by však třeba umístit stroj někam, kde bude mít prodáváč dobrý rozhled na prodejnu. Pokud jde o zaplacení energie, mohla by se zaplatit tím, že se při krájení uzenin, připočítá na kilogram uzenin určitá částka, např. 10 Kč. Tím by se zároveň dalo předejít přílišnému náporu zákazníků.

Závěr: pokud se najde vhodné umístění a cenově výhodný stroj, stálo by za uvážení, zda vzhledem k možnému zvýšení počtu velkých nákupů, není vhodné krájení uzenin zavést

Prosklené dveře

PRO

Zákazníci uvidí do prodejny

Bez úniku tepla

Pohodlné otvírání

PROTI

Cena

Instalace za provozu

Dle mého názoru bývají v létě vyšší tržby také z toho důvodu, že mohou být častěji otevřeny dveře prodejny. Tyto dveře jsou dřevěné, proto pokud jsou zavřené, nejde do prodejny téměř vidět, neboť před prosklenou výlohou se nachází regál s ovocem a zeleninou, tudíž je výhled dovnitř zhoršen.

Lidé kteří v prodejně ještě nebyli, mohou mít nedůvěru, pokud do prodejny nevidí. Navíc si nemusí být jisti, zda je vůbec otevřeno.

Kvalitní, například hliníkové dveře s bezpečnostním sklem, by v zimě zároveň mohly zabránit úniku tepla z prodejny, což by ušetřilo energii.

Závěr: bylo by vhodné vyměnit dveře prodejny

Automat na kávu

PRO

Získání „čekajících“ zákazníků

PROTI

Cena

Příležitostí jak získat zákazníky, kteří čekají na parkovišti, by bylo umístit v prodejně automat na kávu. Tito lidé se zde totiž často ptají, zda se v prodejně vaří káva. Mohlo by je to přilákat do prodejny a mohli by nakoupit i jiné zboží. Nové automaty jsou však příliš drahé (s mincovníkem nad 100 000 Kč) a investice do nich, by zřejmě nebyla návratná. Navíc by bylo komplikované jej zde umístit.

Závěr: Vzhledem k cenám automatů by se tato investice nevyplatila

4.1.2 Návrhy pro prodejnu Krásné Loučky

Bezbariérový přístup

PRO

Získání nechodících zákazníků

PROTI

Komplikovaná přestavba

V okolí se vozíčkáři téměř nevyskytují

I v prodejně v Krásných Loučkách je slabou stránkou absence bezbariérového vstupu. Zde by však byla instalace komplikovaná, neboť prodejna je umístěna poměrně vysoko. V okolí se nikdo imobilní nenachází a mezi projíždějícími zákazníky řidič obvykle nebývá zcela imobilní.

Závěr: Vytvoření bezbariérového přístupu není vzhledem ke klientele nutné

Reklama

PRO

Zvýraznění pracovní doby z dálky

Zvýraznění prodejny

PROTI

Stejně jako v krnovské prodejně, i zde by bylo vhodné, aby byl obchod „lépe vidět“. Především je důležité aby projíždějící věděli, že prodejna je otevřená. To znamená, že je třeba, aby byla z dálky vidět provozní doba. Ve výlohách by mělo být napsáno, jaký sortiment se zde může nakoupit (čerstvé pečivo, nápoje, uzeniny, noviny,...).

Závěr: Reklama by mohla zvýšit zájem zákazníků

Vitrína na zákusky (zavést prodej zákusků)

PRO

Ozvláštnění sortimentu

Více zákazníků

Dostatek místa

Využití času zaměstnanců

PROTI

Cena

Vzhledem k tomu, že prodejna je umístěna na trase na Jeseník, projíždí zde mnoho chatařů (v zimě na lyže, v létě do přírody). Ty by mohl zaujmout prodej zákusků. Díky tomu

by mohli dělat i své víkendové nákupy zde. Zájem by jistě projevili i místní obyvatelé, neboť v okolí žádná cukrárna není. Nejbližší cukrárna je v centru Města Albrechtic a v Krnově ve večerce U Kudelů, jež je konkurentem prodejny v Krnově (viz analýza konkurence).

Z analýzy dodavatelů je ovšem patrné, že zákusky pro krnovskou prodejnu dodává pouze jeden dodavatel. Je proto třeba zvážit, zda by nebylo vhodné zajistit si i jiného dodavatele pro případ, že by měl jediný stávající dodavatel – Střelec Rostislav (DORO) nějaké problémy s výrobou.

Vitríny na zákusky jsou dosti drahé, proto je třeba zhodnotit, za jak dlouho by se tato investice vrátila. Návratnost můžeme odhadnout podle prodeje zákusků v prodejně v Krnově.

Závěr: Po podrobnějším zhodnocení prodeje zákusků v Krnově by se mělo zvážit zda se vyplatí či nevyplatí vitrínu do Krásných Louček pořídit

Automat na kávu

PRO

Zastavení řidičů kamionů

PROTI

Cena

Horkou kávu či čaj by ocenila většina řidičů, ať už výletních či profesionálních.

Mohlo by je to přimět k zastavení a k většímu nákupu. Automaty jsou však natolik drahé, že návratnost by v přijatelném čase zřejmě nebyla reálná.

Závěr: Vzhledem k cenám automatů není tato investice přijatelná

Lavičky před prodejnou (pro cyklisty)

PRO

Zastávka cyklistů

PROTI

Sezení nežádoucích osob

Jedním ze způsobů, jak získat nové zákazníky, by mohlo být i umístění laviček před prodejnou. Vzhledem k tomu, že tudy vede cyklistická stezka, jistě by tuto skutečnost mnoho cyklistů ocenilo. Ti by si v prodejně mohli koupit občerstvení, svačinu a podobně.

Nežádoucím následkem by však mohla být skutečnost, že by laviček využívali lidé, kteří by zákazníci spíše odrazovali. Jde především o alkoholiky a bezdomovce.

Závěr: Pořízení by nebylo příliš nákladné, ale je třeba zvážit, zda tímto přilákáme pouze žádoucí klientelu. Laviček by se dalo využívat spíše v letní sezóně.

4.1.3 Rozbor nejvhodnějších variant

Nyní si podrobněji rozebereme varianty, jež by v prodejnách šly využít.

Návrh reklamy

Prodejní doba by měla být vidět z cesty vedoucí přímo k hlavnímu vjezdu do nemocnice. Měla by zde být umístěna cedule, případně světelná tabule, na níž by měl být nápis „Smíšené zboží, otevřeno denně 4:30 – 20:00“. Celou prodejnu by bylo dobré natřít nějakou živější barvou (v současnosti je zašedlá). Na výlohách by měla být také výrazně napsána prodejní doba. Dále by zde měl být vypsán některý sortiment prodejny (např. pečivo, zákusky, nápoje, ovoce a zelenina, tisk, hračky...). V Krásných Loučkách by měla být prodejní doba vidět již ze silnice.

Reklamu je potřeba dát na starost odborníkovi, který navrhne jaký typ reklam je pro prodejnu nejvhodnější. V Krnově se tímto zabývá například firma Info attack, s.r.o. (Výroba a návrh vizitkových panelů, reklamních projekčních ploch a orientačně - informačních poutačů). Služby této firmy jsou poměrně nákladné. Ve Městě Albrechticích se těmito službami za přijatelné ceny zabývá pan Miroslav Trčka.

Požádala jsem pana Trčku o návrh a ocenění polepů výloh a reklamní cedule. Návrh měl být zároveň pro Krnov i Krásné Loučky, aby byla reklama ve stejném stylu. V Krnově i Krásných Loučkách jsem navrhovala polep výloh. V Krnově měla být cedule s provozní dobou a v Krásných Loučkách polep světelného panelu.

V návrhu pana Trčky přišly dvě varianty. Dražší provedení s lemující bílou konturou a barevnými nápisy (obr. 4.1.3.1), nebo ekonomická varianta bez zvýrazňující kontury a s černými nápisy (obr. 4.1.3.2). Dále návrhy na ceduli (obr. 4.1.3.3) a panel (obr. 4.1.3.4).

Odhad ceny vč. návrhů, montáže a DPH byl takovýto:

Krnov

- výloha 3 okna do max. 4500 Kč, v ekonomické variantě do 3500Kč
- cedule v rozměru 200 x 100 cm max. do 3000 Kč vč. montáže

Krásné Loučky

- výloha 6 oken do max. 8500Kč, v ekonomické variantě do 6000Kč
- polep světelného panelu max. do 1500 Kč

V dražší variantě by šlo tedy maximálně o 17 500 Kč, v ekonomické variantě o 14 000 Kč. Své návrhy pan Trčka pro lepší představu aplikoval přímo na fotografie prodejen. Návrh umístění je na obrázku obr. 4.1.3.5.

Kráječ uzenin

Tržba na uzeninách za 1 rok (říjen 2006 – září 2007) byla 286 648 Kč. Prodejních dnů bylo 362. Denní tržba je tedy 792 Kč (286 648:362). Marže na uzeninách je 20%, to znamená 132 Kč na den. Po zaplacení daní budeme pro snadnější výpočet počítat se ziskem 100 Kč na den z prodeje uzenin.

Mým předpokladem je, že prodej uzenin se díky krájení zvýší minimálně o 50%, což bude znamenat 50 Kč denně na splácení kráječe. Energie se zaplatí tím, že se při krájení zvýší cena uzeniny o 5 - 10 Kč na kilogram.

Stroj by mohl být umístěn u vchodu z kuchyňky, kde je dobrý výhled na prodejnu a zároveň by zde nepřekážel.

Menší přehled nářezových strojů jsem našla na webových stránkách <http://www.master-shop.cz/narezove-stroje-seznam-981-rap1.htm>.

Ceny těchto strojů se zde pohybují od 5 870 Kč do 118 988 Kč. Pokud budeme počítat s předpokládaným ziskem 50 Kč navíc denně za uzeniny, můžeme si vypočítat předpokládanou dobu návratnosti.

Nářezový stroj NS 250 ES

Jde o nejlevnější profesionální nářezový stroj. Jeho cena je 7 490 Kč s DPH, tedy 6 294 Kč bez DPH.

Parametry: průměr kotouče je 250 mm, brusné zařízení, silikonová ochrana vypínačů. Rozměry 480x365x340, příkon 0,2 kW/230V.

Předpokládaný počet dnů návratnosti = $6294:50 = 126$ dnů



Nářezový stroj TOPAZ 195

Jde o gravitační (šikmý) nářezový stroj. Cena je 10 460 Kč, bez DPH 8 790 Kč.

Parametry: hladký nůž, anodizovaná potravinářská slitina a nerez, průměr nože 195 mm, tloušťka řezu 0 - 12 mm, max.průměr řezu 145 mm, řezný stůl uložen šikmo, řemíkový převod, brusné zařízení, doba chodu 15 min/10 min.odpočinek, příkon/napětí:110Wú230V/50Hz, rozměr v cm:38, 5x35, 5x36.

Předpokládaný počet dnů návratnosti = $8790:50 = 176$ dnů



Nářezový stroj MIRRA VERT 220C

Jde o rovný nářezový stroj. Jeho cena je 17 124 Kč, tedy 14 390 Kč bez DPH.

Parametry: hladký nůž, vyrobeno z anodizované potravinářské hliníkové slitiny a nerez, průměr nože 220 mm, tloušťka řezu 0-13 mm, max. průměr řezu 160 mm, řezný stůl uložen vodorovně, řemíkový převod, brusné zařízení, ventil.motor, doba chodu 60 min., rozměr v cm: 57x53,5x40,5, příkon/napětí: 125W/230V.



Předpokládaný počet dnů návratnosti = $14390:50 = 288$ dnů

Nářezový stroj GEMMA 330

Jde o výkonný gravitační nářezový stroj, u něhož je možný nepřetržitý provoz. Jeho cena je 44 732 Kč, bez DPH 37 590 Kč.

Parametry: vyrobeno z anodizované potravinářské hliníkové slitiny + nerez, průměr nože 350mm, tloušťka řezu 1-14 mm, max.průměr řezu 250mm, řezný stůl uložen šikmo, řemíkový převod, brusné zařízení, nepřetržitý provoz, rozměr v cm:67x64x59, příkon/napětí:210W/230V/50Hz.



Předpokládaný počet dnů návratnosti = $37590:50 = 752$ dnů

Nářezový stroj AUTOMATICA 350 VV

Jde o nejdražší stroj z nabídky. Je to automatický výkonný šikmý nářezový stroj. Jeho cena je 118 988 Kč s DPH, bez DPH je 99 990 Kč.

Parametry: vyrobeno z anodizované potravinářské hliníkové slitiny + nerez, variabilní rychlost, průměr nože 350mm, tloušťka řezu 1-14 mm, řezná plocha 250x280mm, řezný stůl NETTUNO umožňující krájet syrové maso, sýr, uzeniny a zeleninu, brusné zařízení, nepřetržitý provoz, rozměr v cm 76x65,5x81, příkon:439W.



Předpokládaný počet dnů návratnosti = $99\,990:50 = 2000$ dnů

Z této nabídky se mi jeví pro prodejnu jako nejvhodnější stroj TOPAZ 195 v ceně 8790 Kč bez DPH, u něhož je předpokládaná doba návratnosti 176 dní.

Prosklené dveře

Pokud jde o dveře měly by být hliníkové a mělo by být skrz ně dobře vidět do prodejny. Sklo by mělo být bezpečnostní, aby nemohlo dojít k případnému zranění. Ve dveřích by měl být dostatek přepážek, aby se skrz ně nemohl nikdo dostat.

Hliníkové výrobky jsou výrobky s dlouhou životností a spolehlivostí zejména v průmyslové sféře. Velice dobře odolávají vysoké zátěži, a proto jsou vhodné do míst, kde se předpokládá časté používání, např. vchody panelových domů, obchodů apod.

V Krnově jsou dvě firmy, které se zabývají výrobou hliníkových dveří:

Samat Ekotempo, spol. s r.o.

Zaměřuje se na výrobu a montáž interiérových i exteriérových hliníkových konstrukcí, oken, dveří, obvodových pláštů, zastřešení, požárních konstrukcí.

Taylor okna dveře, s.r.o.

Firma dodává a montuje okna a dveře systému Veka, dřevěná eurookna, hliníkové konstrukce, parapety, žaluzie a předokenní rolety.

Vitrína na zákusky (zavést prodej zákusků)

Rozbor této varianty je na rozdíl od předchozích tvořen až v roce 2008, tudíž můžeme využít celý předchozí kalendářní rok. Poslední dva měsíce roku 2007 již byly ovlivněny změnami v prodejně v Krnově, tudíž zisk na zákuscích mírně stoupl. Zároveň i v Krásných Loučkách již byla aplikována jedna z variant, a to reklama.

Abych mohla alespoň přibližně zjistit možnou návratnost investic, je třeba udělat rozbor prodeje zákusků v Krnově.

Tržby na zákuscích za rok 2007 byly v Krnově 586 322 Kč. Prodávalo se 362 dnů v roce. Průměrná tržba za den je tedy 1620 Kč. Prodejce má na zákuscích průměrnou marži 20%, to znamená, že zisk je v průměru 270 Kč na den. Po zaplacení daní a energií si tento zisk pro přehlednost určíme jako 200 Kč na den, to znamená 72 400 Kč za rok.

Nejslabším měsícem pro prodej zákusků bývá pravidelně prosinec. Je to zřejmě způsobeno tím, že jde o dobu vánoční a lidé zákusky nahrazují vánočním cukrovím.

Pokud by se podobný zisk dal očekávat i v Krásných Loučkách, můžeme si vypočítat přibližnou dobu návratnosti při koupi jakékoli vitríny.

Na webových stránkách <http://www.master-shop.cz/chladici-vitriny-seznam-294-rap1.htm>, které jsem využívala již při hledání kráječů uzenin, jsem objevila velkou nabídku chladících cukrářských vitrín. Podle této nabídky si mohu udělat stručný přehled o cenách.

Ceny cukrářských vitrín se zde pohybují od 28 490 Kč do 89 891 Kč s DPH. Záleží zde na značce, na velikosti, na stylu provedení, na rozsahu chlazení apod.

Pro představu zde uvádím čtyři příklady cukrářských vitrín a také předpokládaný čas provozu pro návratnost vynaložených prostředků při předpokladu zisku 200 Kč na den. Vypočítávat budeme cenu bez DPH, protože DPH můžeme odečíst z daně.

Chladicí vitrína Halifax

Je nejlevnější z cukrářských vitrín. Její cena je 28 490,- Kč s DPH.

Jejími parametry jsou: volitelné umístění agregátu, osvětlení, dig. ovládání, display, bezodpadový a bezúdržbový systém, celonerezový rám, standardní délka 120 cm, možno dodat i v délce 100 cm (shodná cena), příplatek za samoobslužné posuvné provedení 3500,- Kč bez DPH, výklopné dělené 4500,- Kč bez DPH, zrcadlové sklo 1000Kč. Rozměr 120x63x66.



Návratnost: $23941(tj.28490-DPH)+4500(výklop)=28\,441\text{ Kč}$

Předpokládaný počet dnů návratnosti = $28441:200=143$ dnů

Cukrářská chladicí vitrína NUGATTII 190

Vzhledem k tomu, že v prodejně je dostatek prostoru, jeví se mi jako nejvhodnější tento typ vitríny. Její cena je 54 728,- Kč s DPH.

Parametry této vitríny jsou: statické chlazení, vestavěný agregát, chladivo R404a, elektronický regulátor, digitální ukazatel teploty, automatické odtávání, oblé čelní sklo, 1 osvětlená police chlazená, 2 osvětlené police nechlazené, chlazené výsuvné šuplíky-nerez povrch, odkládací deska žula-granit, noční krytí, rozsah teplot +4 - +12 stupňů, rozměr 135x190x98.



Návratnost: $45990(54728-DPH)=45\,990\text{ Kč}$

Předpokládaný počet dnů návratnosti = $45990:200=230$ dnů

Cukrářská chladicí vitrína BELLISIMA II 130

Tato vitrína je užší než předchozí, ale má navíc 3 chlazené police (předchozí jen jednu) a ventilové chlazení. Její cena je 80 908,- Kč s DPH.

Parametry jsou: provedení dřevo, ventilované chlazení s odvlhčováním, vestavěný agregát, chladivo R404a, elektronický regulátor, digitální ukazatel teploty, automatické odtávání, automatické



odpařování kondenzátu, oblé čelní sklo, 3 skleněné chlazené police, osvětlení polic a vitríny, chlazená výstavní plocha, zadní posuvná izolační skla, rozsah teplot +6 - +12 stupňů, rozměr 142x134x89.

Návratnost: $67990(80908\text{-DPH}) = 67\,990\text{ Kč}$

Předpokládaný počet dnů návratnosti = $67990:200=340$ dnů

Cukrářská chladicí skříň BELLISIMA

Jde o sloupovou chladicí cukrářskou skříň. Cena je 89 891,- Kč s DPH. Parametry jsou: ventilované chlazení, dřevěné opláštění, vestavěný agregát, chladivo R404a, elektronický regulátor, digitální ukazatel teploty, automatické odtávání, automatické odpařování kondenzátu, 4 skleněné chlazené police, otočné pr.500 mm, osvětlení vitríny, chlazená výstavní plocha, rozsah teplot +4 - +12 stupňů, rozměr 194x79x79.



Návratnost: $75538(89891\text{-DPH}) = 75\,538\text{ Kč}$

Předpokládaný počet dnů návratnosti = $75538:200=378$ dnů

Z tohoto rozboru mi vyplývá, že pokud jsou mé předpoklady o prodeji správné, nejdelší doba návratnosti bude asi 378 dní.

Nepraktičtější se mi, mimo jiné i svými rozměry, jeví vitrína NUGATTII 190 v ceně 45 990 Kč bez DPH. Majitel si samozřejmě může zvolit vitrínu jiného výrobce a v jiné prodejně, ale můj předpoklad je, že její cena by neměla přesáhnout 60 000 Kč. U této konkrétní vitríny je předpokládaná doba návratnosti 230 dnů, proto ani zde nebudeme hovořit o investici, ale v případě pořízení by šlo opět spíše o provozní výdaj.

4.2 UVEDENÍ DO PRAXE

Prozatím byly uvedeny do praxe 3 varianty: reklama, kráječ uzenin a prosklené dveře.

V listopadu 2007 byla krnovská prodejna nově natřena, byla zde aplikována tabule s provozní dobou a světelný panel. Výlohy byly polepeny poutači, na kterých je napsán sortiment prodejny. V Krásných Loučkách pak byly polepeny výlohy a byl zde umístěn světelný panel. Polepy výloh je možné dělat jen dokud venkovní teplota neklesne pod 10 stupňů celsia, proto se vše muselo udělat co nejdříve a úpravy byly dokončeny již 2. listopadu. Vše bylo pořízeno u pana Miroslava Trčky dle jeho předchozích návrhů po mírných úpravách. Byla vybrána ekonomická varianta. Konečná cena byla nakonec za

všechny výlohy 9.950 Kč, za ceduli pak 2.246 Kč a za polepení dvou panelů panelů 2600 Kč, to vše vč. 19% DPH. Celkem tedy 14 796 Kč, to znamená 12 433 Kč bez DPH. Současný vzhled prodejny Krnov můžeme vidět na obr. 4.2.1 a prodejny Krásné Loučky na obr. 4.2.2.

Tentýž měsíc byl v Krnově pořízen kráječ uzenin a byly zde instalovány nové prosklené dveře. Kráječ byl zakoupen v Makru v Ostravě. Jeho cena byla 10 990 Kč bez DPH. Pokud bychom se řídili předchozími předpoklady, doba návratnosti tohoto výdaje je 220 dní (10990:50).

V této době je kráječ v provozu již čtyři měsíce, proto můžeme hodnotit dosažené výsledky. V grafu umístěném v přílohách je vyjádřena tržba za uzeniny od října 2006 do února 2008 za jednotlivé měsíce. Červenou barvou jsou vyjádřeny měsíce, za nich již byl využíván nářezový stroj. Z grafu obr. 4.2.3 vyplývá, že tržby za uzeniny výrazně stouply.

Dveře byly udělány na míru krnovskou firmou Samat Ekotempo, spol. s r.o. Dveře jsou hliníkové s bezpečnostním sklem. Jejich cena včetně instalace byla 32000 Kč s DPH.

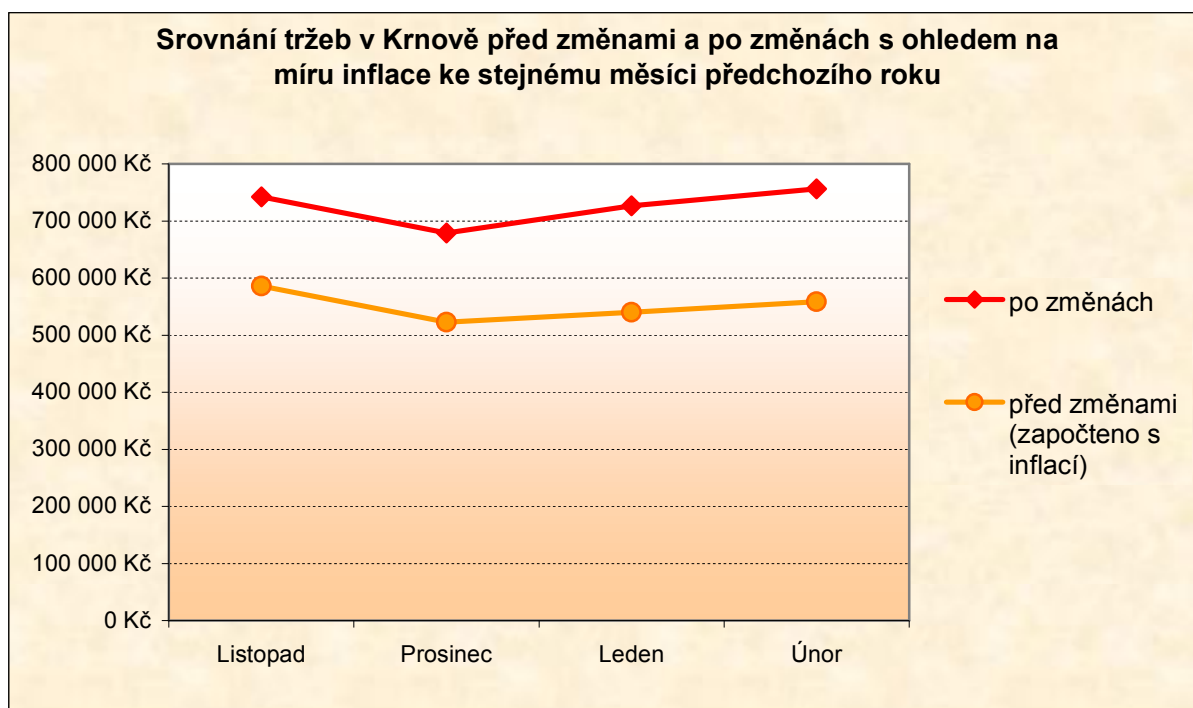
Díky změnám v prodejně v Krnově se zvýšil obrát i na zákuscích. Například v lednu roku 2007 byla tržba 33 398 Kč, v lednu 2008 to bylo již 52 680 Kč. Velice silný v prodeji zákusků byl únor 2008, kdy tržby činily 77 514 Kč, oproti roku 2007 kdy to bylo 49 316 Kč, což můžeme vyčíst z grafu obr. 4.2.4. Nyní jsme tedy mohli udělat podrobnější rozbor prodeje zákusků v Krnově, abychom jej mohli využít pro posouzení varianty „zavedení prodeje zákusků v prodejně v Krásných Loučkách“.

V tuto chvíli již tedy můžeme zhodnotit jak prodejně v Krnově pomohla realizace reklamy, kráječe a prosklených dveří ke zvýšení tržeb.

Abychom mohli být v posuzování objektivní, zvolila jsem pro porovnávání nárůstu tržeb v jednotlivých měsících započtení míry inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku. Tato míra inflace vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku. Jedná se tedy o dosaženou cenovou úroveň, která vylučuje sezónní vlivy tím, že se porovnávají vždy stejné měsíce.

Hodnoty této inflace jsem zjistila na stránkách Českého statistického úřadu a jsou zobrazeny v tabulce tab. 4.2.1 .

Následující graf srovnává tržby za stejné měsíce v roce před změnami a po změnách. Měsíce před změnami, které budeme porovnávat se stejnými měsíci následujícího roku, jsou vyjádřeny se započtenou inflací.



Obr. 4.2 Srovnání tržeb v Krnově

Z tohoto grafu vyplývá, že i při započítaném vzrůstu inflace v prodejně tržby oproti stejným měsícům minulého roku vzrostly. V listopadu 2007 vzrostly oproti předešlému listopadu o 26,64 %, v prosinci 2007 o 29,9 %, v lednu 2008 i při výrazné inflaci o 34,62 % a v únoru 2008 dokonce o 35,38 %. Podrobněji tyto údaje uvádí tabulka tab. 4.2.2.

Pro představu v příloze uvádím také přehledný graf obr. 4.2.5 obsahující tržby od října 2006 (tedy měsíc, kdy po roce nebyly ještě uskutečněny změny) po únor 2008 a dále také tabulku tab. 4.2.3 s celkovým přehledem tržeb.

V prodejně v Krásných Loučkách byla prozatím realizována pouze reklama, ale i to již zřejmě způsobilo nárůst tržeb, přestože ne tak významně jako v Krnově (obr. 4.2.6, tab. 4.2.4, obr. 4.2.7).

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala získáváním nových zákazníků a zvyšováním prodeje v prodejnách se smíšeným zbožím patřícím drobnému podnikateli.

V průběhu zpracovávání práce jsem narazila na několik nedostatků prodejen, jež bylo třeba řešit.

V první části práce popisuji důležitost malých a středních firem, jejich vymezení a také specifické rysy rodinné firmy. Dále popisuji metody, jež používám v praktické části bakalářské práce. Jde o SWOT analýzu a analýzu zákazníků, konkurence a dodavatelů. Tyto analýzy se staly podkladem pro návrhy změn.

Bylo mi umožněno některé z těchto změn aplikovat v praxi a po čtyřech měsících fungování jsem mohla přínos těchto variant vyhodnotit, což ve své práci také uvádím.

Výsledky byly více než uspokojivé, neboť prodejny získávají nové zákazníky a tržby se oproti stejným měsícům minulých let podstatně zvýšily.

Zbývající varianty byly nadále průběžně hodnoceny a jejich zavedení se prozatím kvůli větším výdajům zvažuje.

Při zpracovávání mi pomohlo nejen prostudování použité literatury, ale především pak znalosti získané na přednáškách.

Seznam použité literatury

Publikace:

1. CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
2. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. a Ivancevich, J. M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 440 s. ISBN 80-86122-75-1.
4. MIKUŠOVÁ, Marie. *Manažer malé a střední firmy*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2002. 290 s. ISBN 80-248-0099-3.

Internetové zdroje:

1. Český statistický úřad. http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace, 2008.
2. Encyklopedie. *Malé a střední podniky*. <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/523807-male-a-stredni-podniky>, 24.11.2007. S použitím literatury:
 1. *European Business - Fact and figures*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, ISBN 92-79-03351-4.
 2. Havlíček, K., Kašík, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8
 3. Homolka, T. *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti* [Diplomová práce], Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006
 4. *Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení*, Evropské společenství: Úřad pro úřední tisky, 2006, ISBN 92-894-7917-5
 5. Novotný, J., Suchánek, P. *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, ISBN 80-210-3333-9
 6. Průša, J., Ošťádal, B., Topolánek, M. *Analýzy č.3 – ÚLOHA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EVROPSKÝCH EKONOMIKÁCH*, Praha: CEVRO – Liberálně-konzervativní akademie, 2006, ISSN 1801-3767
3. <http://www.master-shop.cz>, 18.10.2007

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
SME	malé a střední podniky
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užit (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užit své dílo –bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....
Lenka Zajícová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Žižkova 22, 794 01 Krnov

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Obr. 3.2.2.1 Mapa umístění prodejen a konkurence

Příloha č. 3: Obr. 4.1.3.1 Návrh dražší varianty

Příloha č. 4: Obr. 4.1.3.2 Návrh ekonomické varianty

Příloha č. 5: Obr. 4.1.3.3 Návrhy cedule

Příloha č. 6: Obr. 4.1.3.4 Návrh světelné tabule

Příloha č. 7: Obr. 4.1.3.5 Návrh umístění reklamy pro prodejnu v Krnově

Příloha č. 8: Obr. 4.2.1 Vzhled prodejny Krnov po uskutečnění změn

Příloha č. 9: Obr. 4.2.2 Vzhled prodejny v Krásných Loučkách po umístění reklamy

Příloha č. 10: Obr. 4.2.3 Prodej uzenin v Krnově

Příloha č. 11: Obr. 4.2.4 Srovnání tržeb za zákusky

Příloha č. 12: Tab. 4.2.1 Míra inflace

Příloha č. 13: Tab. 4.2.2 Srovnání tržeb v Krnově se započítáním inflace

Příloha č. 14: Obr. 4.2.5 Tržby v Krnově od října 2006 do února 2008

Příloha č. 15: Tab. 4.2.3 Celkový přehled tržeb a tržeb za uzeniny od října 2006 do února 2008 pro Krnov

Příloha č. 16: Obr. 4.2.6 Srovnání tržeb v Krásných Loučkách před změnami a po změnách

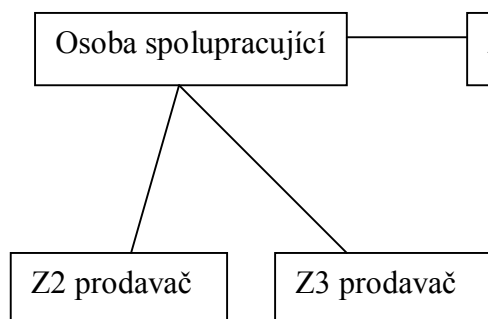
Příloha č. 17: Tab. 4.2.4 Srovnání tržeb v Krásných Loučkách před změnami a po změnách

Příloha č. 18: Obr. 4.2.7 Tržby v Krásných Loučkách od října 2006 do února 2008

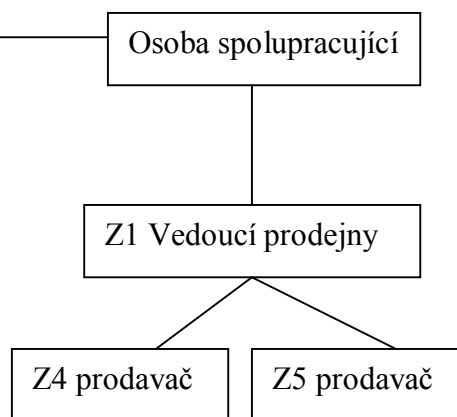
Příloha č. 1

Organizační struktura

KRÁSNÉ LOUČKY

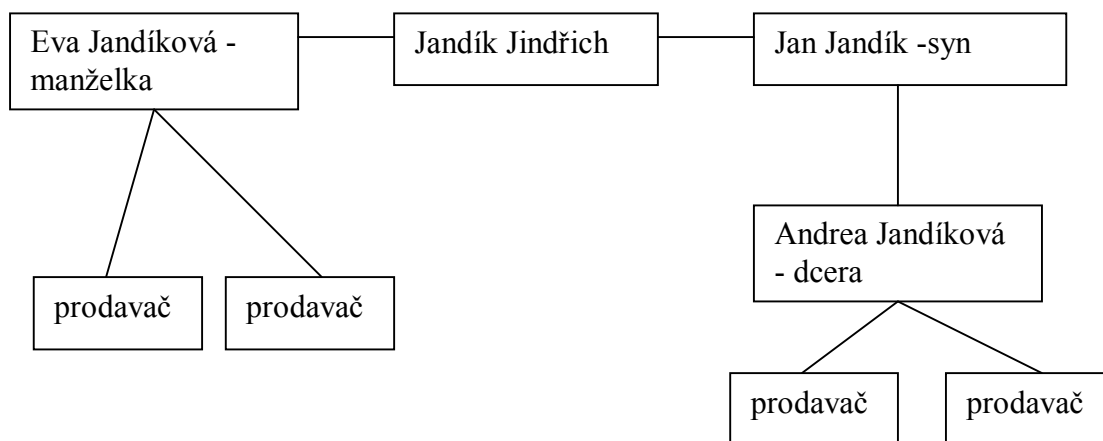


KRNOV



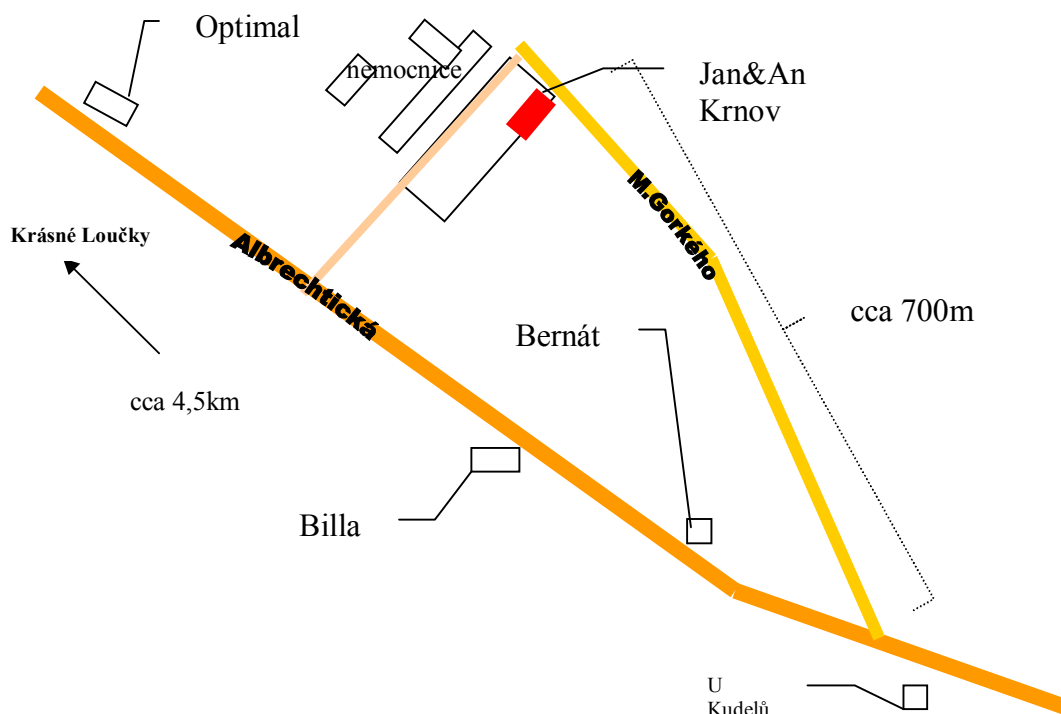
Z1 - Z5 ->zaměstnanci

Rodinný podnik – začlenění rodiny v organizační struktuře firmy



Příloha č. 2

Obr. 3.2.2.1 Mapa umístění prodejen a konkurence



Příloha č. 3

Obr. 4.1.3.1 Návrh dražší varianty

Jan & An		
SMÍŠENÉ ZBOŽÍ		
POTRAVINY	OTEVŘENO	NÁPOJE
OVOCE	4. ³⁰ - 20. ⁰⁰	NOVINY
ZELENINA	KAŽDÝ DEN	ČASOPISY

Příloha č. 4

Obr. 4.1.3.2 Návrh ekonomické varianty

Jan & An		
SMÍŠENÉ ZBOŽÍ		
POTRAVINY	OTEVŘENO	NÁPOJE
OVOCE	4. ³⁰ - 20. ⁰⁰	NOVINY
ZELENINA	KAŽDÝ DEN	ČASOPISY

Příloha č. 5

Obr. 4.1.3.3 Návrhy cedule



Příloha č. 6

Obr. 4.1.3.4 Návrh světelné tabule



Příloha č. 7

Obr. 4.1.3.5 Návrh umístění reklamy pro prodejnu v Krnově



Příloha č. 8

Obr. 4.2.1 Vzhled prodejny Krnov po uskutečnění změn



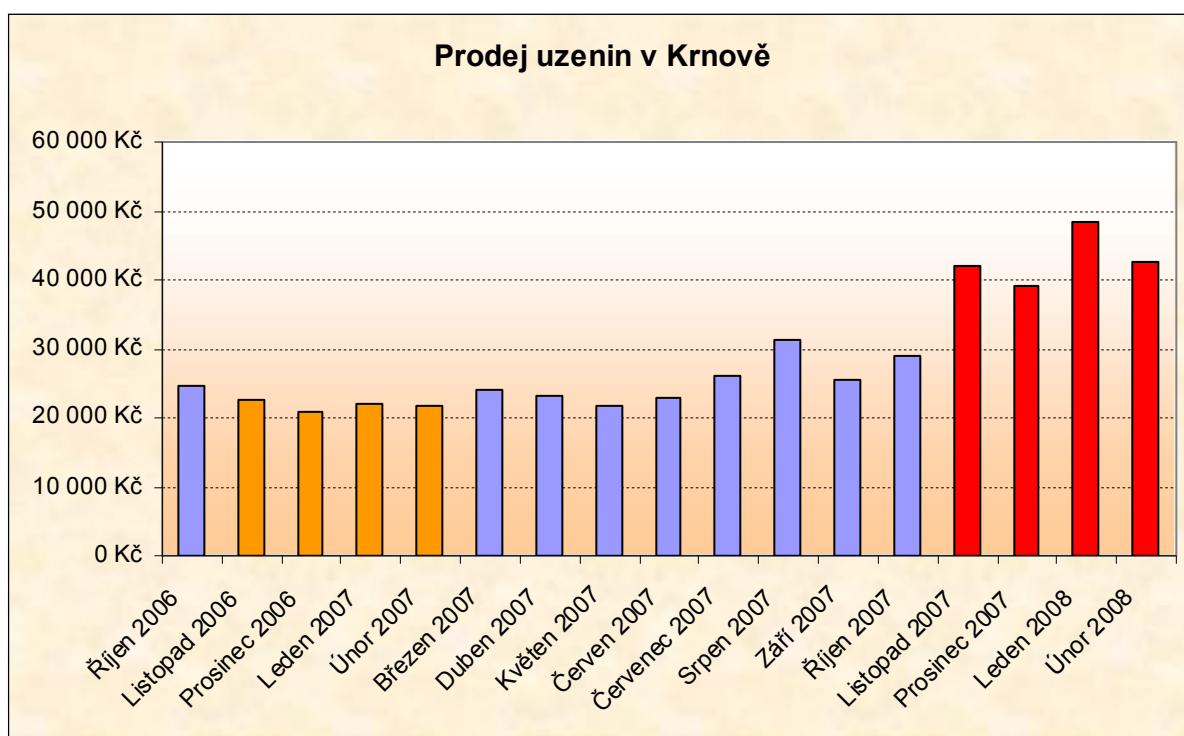
Příloha č. 9

Obr. 4.2.2 Vzhled prodejny v Krásných Loučkách po umístění reklamy



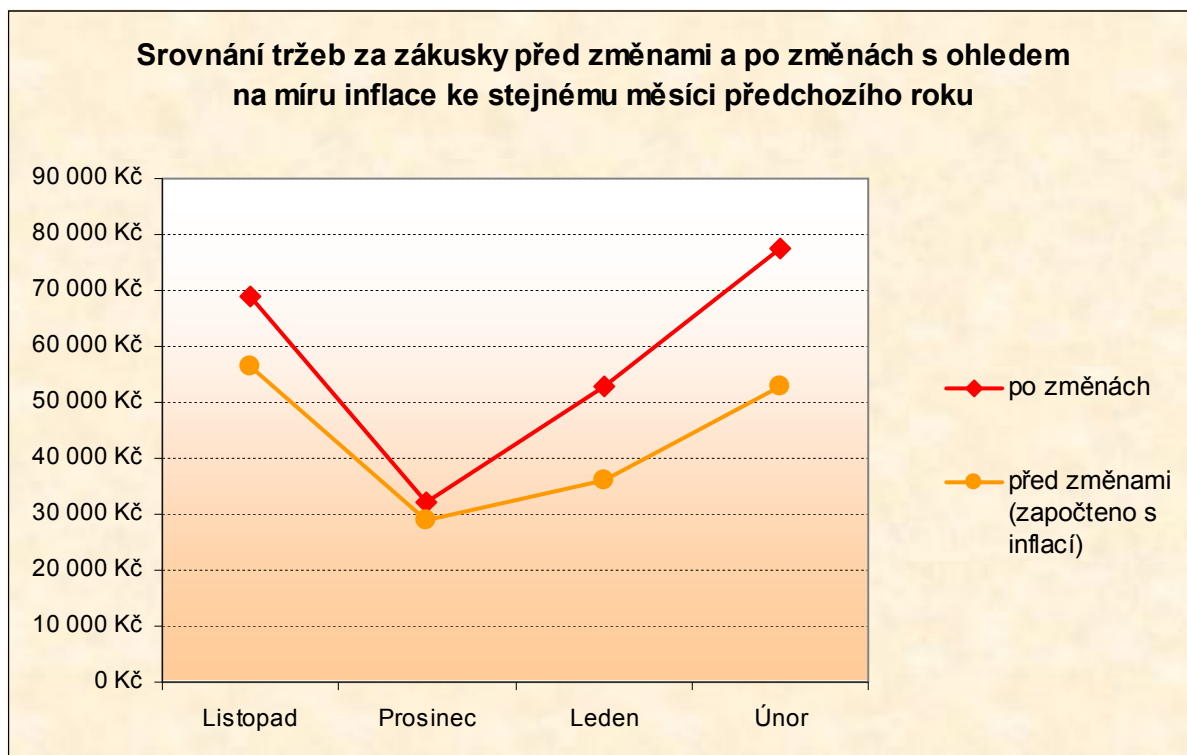
Příloha č. 10

Obr. 4.2.3 Prodej uzenin v Krnově



Příloha č. 11

Obr. 4.2.4 Srovnání tržeb za zákusky



Příloha č. 12

Tab. 4.2.1 Míra inflace

Rok	Míra inflace (v %)											
2007	1,3	1,5	1,9	2,5	2,4	2,5	2,3	2,4	2,8	4,0	5,0	5,4
2008	7,5	7,5										

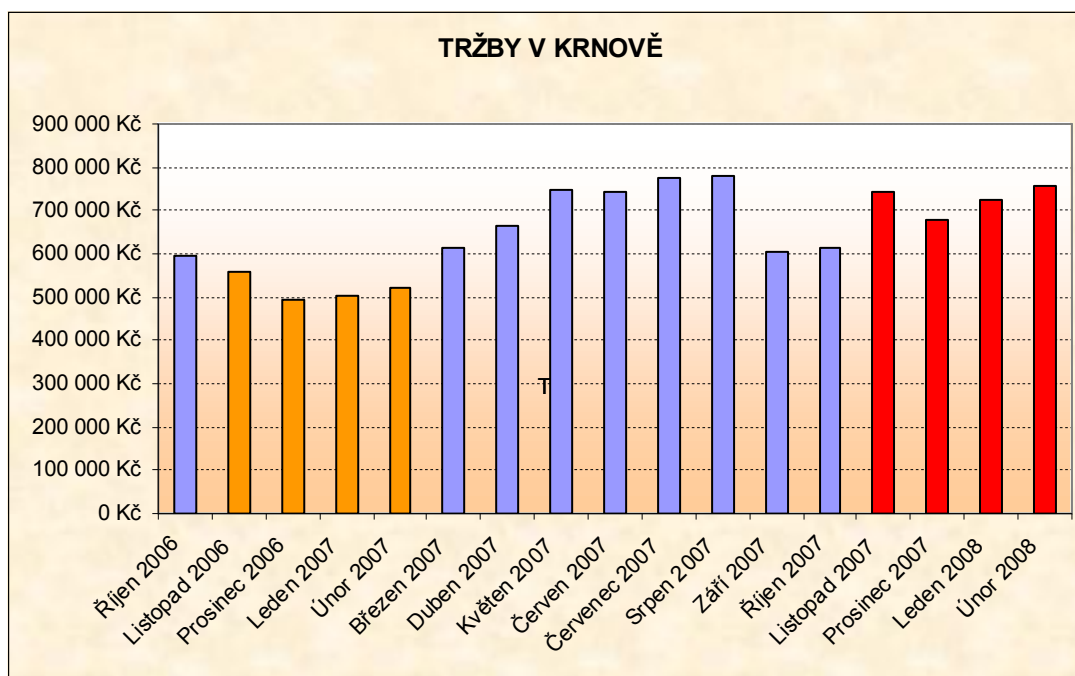
Příloha č. 13

Tab. 4.2.2 Srovnání tržeb v Krnově se započítáním inflace

Měsíc	Tržba	Měsíc	Tržba	Míra inflace (%)	Měsíc min.roku* míra inflace	% zvýšení tržeb oproti minulého roku s ohledem na inflaci
Listopad 2007	742 429 Kč	Listopad 2006	558 341 Kč	5.0	586 258 Kč	26.64%
Prosinec 2007	679 180 Kč	Prosinec 2006	496 078 Kč	5.4	522 866 Kč	29.90%
Leden 2008	726 846 Kč	Leden 2007	502 263 Kč	7.5	539 933 Kč	34.62%
Únor 2008	756 340 Kč	Únor 2007	519 684 Kč	7.5	558 660 Kč	35.38%

Příloha č. 14

Obr. 4.2.5 Tržby v Krnově od října 2006 do února 2008



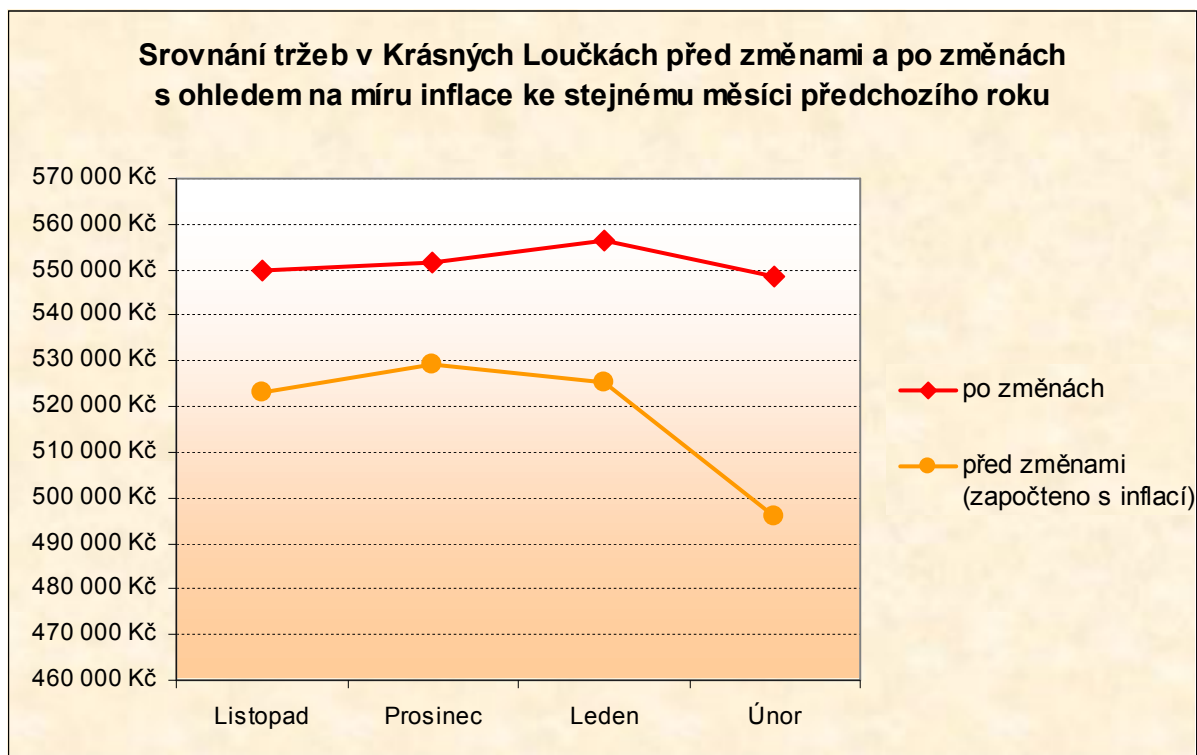
Příloha č. 15

Tab. 4.2.3 Celkový přehled tržeb a tržeb za uzeniny od října 2006 do února 2008 pro Krnov

Měsíc	Tržba	Počet prodejních dnů	Průměrná tržba/den	Uzeniny
Říjen 2006	597 590 Kč	31	19 277 Kč	24 583 Kč
Listopad 2006	558 341 Kč	30	18 611 Kč	22 635 Kč
Prosinec 2006	496 078 Kč	29	17 106 Kč	20 836 Kč
Leden 2007	502 263 Kč	30	16 742 Kč	21 954 Kč
Únor 2007	519 684 Kč	28	18 560 Kč	21 724 Kč
Březen 2007	613 078 Kč	31	19 777 Kč	24 144 Kč
Duben 2007	664 704 Kč	30	22 157 Kč	23 286 Kč
Květen 2007	745 469 Kč	31	24 047 Kč	21 775 Kč
Červen 2007	744 801 Kč	30	24 827 Kč	22 882 Kč
Červenec 2007	775 332 Kč	31	25 011 Kč	26 203 Kč
Srpen 2007	779 427 Kč	31	25 143 Kč	31 196 Kč
Září 2007	606 316 Kč	30	20 211 Kč	25 430 Kč
Říjen 2007	612 406 Kč	31	19 755 Kč	28 909 Kč
Listopad 2007	742 429 Kč	30	24 748 Kč	41 922 Kč
Prosinec 2007	679 180 Kč	29	23 420 Kč	39 223 Kč
Leden 2008	726 846 Kč	30	24 228 Kč	48 330 Kč
Únor 2008	756 340 Kč	29	26 081 Kč	42 581 Kč

Příloha č. 16

Obr. 4.2.6 Srovnání tržeb v Krásných Loučkách před změnami a po změnách



Příloha č. 17

Tab. 4.2.4 Srovnání tržeb v Krásných Loučkách před změnami a po změnách

Měsíc	Tržba	Měsíc	Tržba	Míra inflace (%)	Měsíc min.roku* míra inflace	% zvýšení tržeb oproti minulého roku s ohledem na inflaci
Říjen 2007	524 334 Kč	Říjen 2006	522 816 Kč	4	543 729 Kč	-3.57%
Listopad 2007	549 829 Kč	Listopad 2006	498 374 Kč	5	523 293 Kč	5.07%
Prosinec 2007	551 558 Kč	Prosinec 2006	502 313 Kč	5.4	529 438 Kč	4.18%
Leden 2008	556 218 Kč	Leden 2007	488 564 Kč	7.5	525 206 Kč	5.90%
Únor 2008	548 635 Kč	Únor 2007	461 292 Kč	7.5	495 889 Kč	10.64%

Příloha č. 18

Obr. 4.2.7 Tržby v Krásných Loučkách od října 2006 do února 2008

